В.К. ТАРАСОВ

ПЕРСОНАЛ–ТЕХНОЛОГИЯ: ОТБОР И ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ

В. К. Тарасов

ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ: ОТБОР И ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ

Ленинград
"Машиностроение"
Ленинградское отделение
1989

ББК 65.9 (2) 21
Т19
УДК 658.386.4

Тарасов В. К.

Т19 Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение. Ленингр. отд-ние, 1989. — 368 с.: ил.
ISBN 5-217-00735-4

Книга рассказывает об опыте работы Таллиннской школы менеджеров — первой организации такого рода в стране. В отличие от многих книг по управлению кадрами, вышедших на русском языке, в ней управленческая деятельность рассматривается как достаточно жесткая, неизбежно включающая в себя элементы конфронтации, борьбы за перехват и удержание управленческих функций. Книга содержит описание приемов и методов, применяемых для трех важнейших направлений работы с кадрами: аттестации, отбора резерва и его подготовки.

Книга предназначена для руководителей и специалистов в области управления, а также для всех, кто хочет изучать искусство руководства коллективом.

Т $\frac{2701000000-978}{038\ (01)-89}$ КБ 53-31-88 **ББК 65.9 (2) 21**

ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ИЗДАНИЕ

Тарасов Владимир Константинович
Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров

Редактор *Т. Г. Филатова*
Художественный редактор *С. С. Венедиктов*
Переплет художника *В. И. Коломейцева*
Рисунки художника *Г. Г. Светозарова*
Технический редактор *П. В. Шиканова*
Корректоры: *И. Г. Иванова, Н. В. Соловьева, Т. Н. Гринчук*

Сдано в набор 26.05.88. Подписано в печать 22.08.89. М-27085. Формат 84 × $108^1/_{32}$. Бумага типографская № 1. Гарнитура литературная. Печать высокая. Усл. печ. л. 19,32. Усл. кр.-отт. 19,32. Уч.-изд. л. 21,64. Тираж 90 000 (2 завод 40001—90 000) экз. Заказ 858. Цена 1 р. 50 к.

Ленинградское отделение ордена Трудового Красного Знамени издательства «Машиностроение, 191065, Ленинград, ул. Дзержинского, 10

Типография № 6 ордена Трудового Красного Знамени издательства «Машиностроение» при Государственном комитете СССР по печати. 193144, г. Ленинград, ул. Моисеенко, 10.

ISBN 5-217-00735-4 © Издательство «Машиностроение», 1989

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение в персонал-технологию 3

1

АТТЕСТАЦИЯ 11

Глава 1

Сущность аттестации 12

Явные и латентные функции (14). Явная функция аттестации (15). Латентные функции аттестации (15). Закон и подзаконный акт (17). Аттестация и право (19). Аттестация как персонал-технология (22). Извещение (23). Делинквентное поведение при извещении (25). Деловая характеристика (27). Явная и латентная функции характеристики (29)

Глава 2

Эволюция аттестационной процедуры 30

Первое поколение (31). Второе поколение (32). Третье поколение (33). Четвертое поколение (35). Отличительные особенности СААРС (37). Пятое поколение (39)

Глава 3

СААРС-технология 41

Подготовка к аттестации (42). Заседание аттестационной комиссии (43). Использование данных аттестации (43). Задачи первой группы (44). Задачи второй группы (47)

Глава 4

Работа отдела кадров 49

С чего начинать? (49). Предподготовительный этап (51). Подготовительный этап (52). Работа с экспертами (53). Проведение заседания аттестационной комиссии (54). Заключительный этап (56)

Глава 5

Теоретические основы метода делового портрета 57

Общая структура решаемых проблем (58). Проблема 1. Модель функционирования и развития социальной организации (59).

Субструктуры социальной организации (61). Функциональный заместитель (63). Фазы развития социальной организации (64). «Мозаичная» фаза (66). Устранение противоречий (68). Идеальная организация (70). Модель функционирования и развития социальной организации — резюме (73). Проблема 2. Информационное обеспечение моделей социальной организации (73). Понижение размерности пространства качественных признаков (76). Критерий объективности моделирования социальной организации (80). Использование модели социальной организации для принятия управленческих решений (85). СААРС на продажу (105). Преобразование словаря (107)

2

ОТБОР 111

Глава 6

От тиражирования бумаг к тиражированию людей 112

Приемка дел (113). Первая реорганизация (113). Замена руководителя (114). Кризис классического подхода (115). «Узкое место» (115). Введение второй смены (117). Бригадная организация труда (117). Фонд зарплаты (120). Лампочка (120). Волнения операторов ЭВМ (122). Заявление (123). Юридические тонкости (124). Конец бригадной организации труда (126). Система Тейлора (127). Двойное нормирование (128). Нормирование и профсоюз (129). Проблема простоев (131). Проблема учеников (133). Первые результаты (134). Конец месяца (136). Дополнительный заработок (139). Основные выводы (141). Последний шаг (143)

Глава 7

Первые профессиональные соревнования руководителей 145

Регламент соревнований (147). Технология проведения (147). Реальный состав команд (149). Составление делового письма (150). Анализ управленческой ситуации (156). Анализ последствий управленческих решений (162). Диалог (165)

Глава 8

Городской конкурс 169

Отбор участников (170). Организация пространства (172). Расстановка приоритетов (173). «Вертушка общения» (173). В поисках решения (176). «Организатор» (177). Подводные камни (179). Лавры победителя (180)

Глава 9

Эволюция конкурсной процедуры 182

Отказ от жюри (182). Проблема гласности результатов (185). Взвешивание оценок (186). Лицо победителя (188). Удары ниже пояса (191). Черная метка (192). Лидеры и аутсайдеры (194). Мотивация (195). Признаки мотивации (196). Источники мотивации (198). Авторитет ведущего (199). Раскачивая лодку (201). Введение в роль (203). Время брать власть и время отдавать ее (204). О провокациях и провокаторах (205). Структура группы организаторов конкурса (208)

Глава 10
Деловые письма. Анализ последствий управленческих решений 211

Условия игры (212). Форма делового письма (212). Содержание делового письма (213). Подведение итогов (214). Оценка последствий решений — общий подход (214). Несколько частностей (215). Как подводится итог? (216). Индивидуальная версия (217). Коллективная версия (217)

Глава 11
Деловая игра «Вертушка общения» 218

«Строительный» сюжет (219). Планы на завтра (220). «Неуютная» игра (221). Механизм «Вертушки» (222). «Родная» команда (223). Первый этап (223). Второй этап (224). Обработка результатов (224). Кто побеждает в «Вертушке»? (225)

Глава 12
Деловая игра «Стресс» 225

Слово о стрессе (226). Погоняя Пегаса (228). Матрешка (228). Выбор задания (230). Игра-проблема (230). Тактика нагнетания тревоги (231)

Глава 13
Деловая игра «Вариант» 233

Интеллектуализация управления (233). Технология и распределение ролей (235). Оценка результатов (235). Введение в игру (236). «Открытая» версия (238)

Глава 14
Деловая игра «Персонал» 239

«Испорченный телефон» (240). Инструкция (241). Передача инструкции (242). Начисление баллов (243). Технология-16 (244)

Глава 15
Деловая игра «Организатор» 246

Финиш (246). Подсчет баллов (247). «Элементы сложности» версий (250). Выборы руководителей игровых организаций (251). Аукцион портфелей руководителей игровых организаций (251). Процедура набора кадров в организацию (252). Разделение организаций на производственные и торгово-транспортные (253). Замкнутый цикл (254). Госбанк (256). Коммерческие банки (257). Исполком (257). Кооперативы (258). Акционерные общества (259). Смешанные предприятия (259). Чековая система (260). Игровая валюта (260). Многовалютная система (261). Товарное покрытие игровой валюты (261). Игровые государства (262). Таможенная служба (263). Пограничная служба (263). Разделение на мирное и военное производства (264). Военные действия (264). Технология игры (264). Оценка результатов (266)

8
ПОДГОТОВКА 269

Глава 16
Обращение «наверх» 270

Глава 17
Школа менеджеров как параорганизация 289
Без персонала и ресурсов (289). Решение, ставшее хрестоматийным (292). Еще несколько слов о параорганизации (297)

Глава 18
Пять ценностей Таллиннской школы менеджеров 299
Горизонтальная карьера (299). Управление из любой точки (301). Без жалоб и просьб (303). Радость неудачи (305). Большая цель (306)

Глава 19
Программа и методы обучения 307
Версии игры «Организатор» (309). Видеокомментарий (310). Поединок (312). Игровые приемы (314). Паратеатр (315). Эволюция и версии поединка (319). Тренинг «Колхоз» (321). Тренинг «Князь» (322). Тренинг «Слалом» (324). Тренинг «Разведка» (325). Тренинг «Выдержка» (326). Тренинг «Выдвижение» (327). Тренинг «Грань» (328). Тренинг «Роль» (330). Конструирование тренингов (331). Иллюстрированные лекции (332)

Заключение 334

Приложения 336
Приложение I. Словарь деловых характеристик . . . . . . —
Приложение II. Инструкция эксперту 356
Приложение III. Словарь деловых характеристик со «сферическими» шкалами . . . . —

ВВЕДЕНИЕ
В ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЮ

Представьте, что вы купили новый бытовой прибор, с которым пока не умеете обращаться, и нет рядом никого, кто смог бы вам помочь. Вы берете инструкцию. Читаете: «Включить вилку в сеть». Берете вилку, подносите к розетке, но не включаете: вдруг что-нибудь не так... На всякий случай читаете следующий пункт инструкции: «Поставить переключатель 2 в положение ,,А''». Так, забегая глазами вперед, не выпуская инструкции из рук, вы наконец осваиваете процедуру, переводя дыхание после каждого пункта. А через несколько дней вы можете проделать то же самое уже автоматически, думая о другом или жуя бутерброд.

Что произошло? Вы одержали победу потому, что каждый пункт инструкции был понятен, адресован к известному вам образцу поведения, к тому, что вы уже умеете делать. Выполнение инструкции свелось для вас к новой комбинации старых образцов поведения. Но столкнись вы хотя бы с одним пунктом, смысл которого остался неясным, и победа была бы проблематичной. В чем же дело? Может, инструкция плохая, непонятная? А может, она не тому адресована?

Приступая к изучению инструкции (пусть даже содержащей старые, знакомые образцы поведения), вы раздумывали, может быть, делали что-то лишнее, словом, тратили время неэкономно, неэффективно. Но по мере ее освоения потери времени, назовем его *временем сшивания*, становились все меньше, а то и сводились к нулю. Если в результате повторения действий в одной

и той же последовательности время сшивания обратилось в нуль — значит, вы овладели новым образцом поведения. Теперь вам, возможно, будет трудно сделать паузу между действиями, вы по инерции проделываете всю комбинацию. Сложился динамический стереотип — устойчивая система нервных связей. Именно динамическому стереотипу мы обязаны тем, что у нас более или менее устойчивый, индивидуальный почерк.

Однажды милиция столкнулась с необходимостью доказать, что некая дама печатала на машинке тексты, которые печатать было нельзя. По шрифту установили, что использовалась машинка давно устаревшей модели, к тому же изрядно изношенная: в тексте вместо буквы «с» всюду встречалась буква «е» — видимо, буква «с» сломалась. Итак, были подозрения, но не было доказательств, да и сама пишущая машинка не была найдена.

Женщину пригласили на допрос, который вели мягко, дружелюбно, как бы формы ради. Во время допроса в комнату влетел озабоченный сотрудник: срочно нужно отпечатать для начальства письмо на полстранички, а машинистка ушла на обед. К подозреваемой обратились: может она сумеет напечатать, всего полстранички?! Она согласилась. В другой комнате стояла машинка той, старой модели, и, конечно же, женщина вместо «с» везде стала печатать «е», хотя буква «с» на этой машинке была исправна. Подвел динамический стереотип.

Попробуем показать, как из образцов поведения «А», «Б», «В», «Г» и «Д» постепенно образуется новый образец — «Е»:

А ...... Б ...... В ...... Г ...... Д
А .... Б .... В .... ГД
А .. Б .. ВГД
АБВГД = Е
Е

Может оказаться, что время сшивания ограничено. Например, если во время приготовления пищи вы не успеете уложиться в определенное время, блюдо может подгореть или перевариться и будет испорчено. Очевидно, некоторые новые образцы поведения невозможно усвоить, ничего не испортив. Значит, если предстоит по ходу дела осваивать новые образцы поведения, может понадобиться запас не только времени, но и материальных ресурсов.

Настала пора ввести понятие т е х н о л о г и я. Мы будем называть технологией последовательность старых, знакомых образцов поведения, которая даст новый образец или образцы. Могут возразить: в результате комбинации часто возникает не новый образец поведения, а новая вещь, что как раз и признается традиционно целью технологического процесса. Но здесь нет противоречия. Вещь всегда нас интересует постольку, поскольку с ее помощью можно что-то делать: из чашки — пить, на картину — смотреть и т. д. Мы понимаем смысл всякой вещи именно через ее влияние на наше поведение, через те возможности, которые она для нас открывает.

Теперь мы можем в новом свете увидеть инструкцию, с которой начали разговор. С одной стороны, каждый пункт инструкции отсылает нас к старым, знакомым образцам поведения. С другой стороны, язык, которым написана инструкция, не произвольный. Ее составители старались оперировать знакомыми нам, стандартными выражениями, иначе говоря, образцами вербального поведения. Но подобно тому как реальный образец поведения, на который указывает инструкция, может быть вам незнаком, вербальный образец может быть лично вам непонятен. Не углубляясь в описание всех возможностей искажения понимания и выполнения, отметим, что можно в общем случае говорить о четырех технологиях:

№ 1 — которую пытался описать автор инструкции и которая существовала в виде реального поведения;

№ 2 — которая фактически зафиксирована в инструкции в виде образцов вербального поведения и существует теперь независимо от технологии № 1;

№ 3 — которая существует в сознании после ознакомления с инструкцией в виде комплекса вербальных образцов, актуализированных освоением динамических стереотипов, и чего-то еще;

№ 4 — состоящая из реальных образцов и фактически реализуемая пользователем инструкции, когда начнет действовать.

Поскольку сверхзадачей является максимальное совпадение первой и четвертой технологии, то с каждого этапа возможны возвращения на предыдущий: недовольный своей работой составитель напишет новую инструкцию, исполнитель, стремящийся сократить время сшивания между образцами, прервет исполнение и вновь перечитает инструкцию, и т. д. Эти возвращения на преды-

дущие этапы сами структурируются в определенные образцы поведения, причем не принадлежащие ни одной из четырех технологий. Будем считать, что они имеют отношение к технологии № 5.

Обратим внимание на то обстоятельство, что пользователь технологии может не являться ее непосредственным исполнителем: он может предоставить выполнение части операций другим людям или машинам.

Здесь уместно сказать несколько слов о машине. Может быть, когда-нибудь будет иначе, но пока машина, в отличие от человека, не может размышлять, страдать, пребывать в растерянности и т. д., а значит, у нее не может быть времени сшивания между актами, отличного от нуля. Другими словами, машина от одного вмешательства человека в ее работу до другого может выполнять только строго определенные действия или их последовательность. Именно поэтому ее «поведение» можно рассчитывать, предсказывать.

Что касается человека, то с ним дело обстоит сложнее. Он может быть неспособен (чисто физически) выполнить какое-то действие. Может обладать физической возможностью, но не иметь навыков. Может располагать возможностью, умением, но не иметь желания. Наконец, при наличии всех этих условий он может выполнить инструкцию таким образом, о котором автор инструкции и не догадывался: ведь любой элемент реальной технологии может быть заменен другими без ущерба для нее, но не бесследно (например, для окружающей среды).

Таким образом, пользователь, решивший возложить свои функции на другого человека или машину, заведомо вынужден работать по иной технологии, нежели тот, кто все делает сам. Если использование машины инструкцией не предусматривалось, то пользователь перерабатывает технологию № 2, внеся изменения в инструкцию и надеясь, что это все же не приведет к нежелательному расхождению между технологиями № 1 и № 4. Однако определенные опасения остаются.

Пользователь чувствовал бы себя увереннее, если бы знал ответ авторов технологии № 1 на вопрос: можно ли в данном случае заменить человека машиной, не приведет ли это к каким-либо отрицательным последствиям? Предположим, он получил положительный ответ, тогда мы вновь возвращаемся в рамки четырех технологий.

Ну а если нет? Вновь возникают вопросы: не хочет ли автор инструкции специально отговорить от использования машины по каким-то своим мотивам? Можно ли ему верить? Теперь нас может не удовлетворить даже положительный ответ: а вдруг он хочет, чтобы мы применили машины и «оконфузились»?! Словом, мы неизбежно выходим за рамки четырех технологий и пытаемся предсказать реакцию автора технологии № 1 на наши нововведения, даже если он давно не живет на белом свете. Отнесем эту нашу деятельность также к технологии № 5.

Если мы решили переложить функцию исполнителя на другого человека, дело усложняется еще больше. Заинтересован ли другой человек в выполнении? Как его заинтересовать? Правильно ли он понимает инструкцию и наши слова? Как это проверить? Не отвлечет ли его что-нибудь во время выполнения инструкции? Не устанет ли он? А если устанет, даст ли нам об этом знать?

Положа руку на сердце, скажем себе: ни одного дела нельзя сделать, оставаясь в рамках четырех технологий, неизбежно приходится создавать технологию № 5. По существу она сводится к предсказанию человеком результатов своего поведения и реакции на него других людей, с тем чтобы корректировать поведение.

Представим себе человека, который решил ничего не делать сам: все, что только можно, он перепоручает другим людям или машинам. Оказывается, что совсем не обязательно знать содержание четырех технологий — все можно сделать по технологии № 5, или персонал-технологии.

Можно не читать инструкцию о том, как варить суп, а поручить кому-нибудь сварить его по этой инструкции. Можно не поручать варить суп, а распорядиться организовать для вас рациональное питание. Можно пойти и дальше, дав указание выяснить и устранить причины, по которым ваши желания не предугадываются и не исполняются.

Конечно, в чистом виде персонал-технологии не существует, кое-что приходится делать и самому, несмотря на то, что другие люди в принципе могли бы это сделать. Мы не рассматриваем тот случай, когда вам хочется что-то сделать самому просто ради удовольствия, хотя и другие могли бы это сделать. К сожалению, приходится делать и то, что вы с удовольствием перепоручили бы.

Тут мы должны сделать довольно большое отступление. Мы знаем или, скорее, воображаем, что прежде человек не умел подчинять себе окружающую природную среду, а вынужден был к ней приспосабливаться. Считается, что тогда-то он и сделал шаг из животного царства в царство человеческое, набрав запас технологических знаний, достаточный для активного приспособления окружающей среды под свои нужды.

Конечно, это не значит, что он сам перестал приспосабливаться к среде: если нет зонтика, а пошел проливной дождь, мы прячемся, чтобы не простудиться. Но качественный скачок все же наступил. В цивилизованном обществе у человека гораздо меньше шансов погибнуть от засухи, пожара, наводнения, холода и т. п. Если человечеству еще угрожают землетрясения, сель, цунами, настигающие его внезапно, то и эти опасности по мере развития технических знаний постепенно отступают.

Человеку для окончательного освобождения остается сделать второй шаг: научиться перепоручать другим людям и машинам то, что хотелось бы и можно перепоручить. Ведь вполне может оказаться, что неприемлемое для одного с удовольствием сделает другой. Могут сказать: есть вещи, которые никто не хочет делать, а надо.

Например, резать ножницами материал, который режется довольно плохо, не такое уж большое удовольствие. Но если речь идет о торжественном перерезании ленточки на открытии выставки, желающие найдутся. Дело в социальной значимости действия. Кроме того, технический прогресс не стоит на месте.

А что значит — поручить другим людям? В самом простом случае — сказать. «Сказать» можно и устно, и письменно, и взглядом, и жестом. Важно, чтобы другие поняли. Но люди могут не захотеть делать то, что вы им предлагаете.

Например, один ребенок требует у другого игрушку, а тот не отдает. Дело кончается дракой. Когда эти дети вырастают, они перестают драться, хотя конфликты могут возникать по-прежнему. Почему дети не дерутся больше? Потому что знают, чем драка может кончиться. Кроме того, каждый уверен, что таким знанием обладает и противник. Имеют представление о расстановке сил.

Если эти представления совпадают, то конфликт развития не получает. Если же не совпадают, то дело может

дойти до суда, и кто-то из них проиграет. Если бы проигравший мог предвидеть свое положение, дело обошлось бы для обеих сторон менее болезненно.

В международных отношениях несовпадение представлений сторон о результатах конфликта может привести к войне. Если бы стороны заранее точно знали, чем война кончится, ее бы не было: кто-то пошел бы на уступки. Причина конфликтов, драк и войн — в незнании итога, в предположении, что дело кончится более успешно. Шахматист борется до тех пор, пока его взгляды на результат игры, его прогнозы не совпадут со взглядами партнера. Значит, чтобы предотвратить сопротивление, надо уметь довести до сведения партнера возможные последствия его поведения.

Может оказаться, что выбранный вами человек никак не подходит для того дела, которое вы хотели ему поручить. Возникает необходимость искать другого. Однако поиск, отбор людей, передача поручений могут отнять столько времени, что легче сделать дело самому. Поручив подбор кандидатур и раздачу поручений другим людям, можно ускорить процедуру. Деятельность этих новых людей будет иметь уже иное содержание. Это не непосредственное исполнение, а работа с непосредственными исполнителями. Чем длиннее цепочка между вами и непосредственным исполнителем, тем проще обеспечить подбор на непосредственное исполнение именно тех людей, которые именно это дело и хотели бы делать.

Мы можем определить персонал-технологию как такой образ вашего поведения, придерживаясь которого, вы при помощи вербальных образцов, слов, обращенных к другим людям, можете добиться изготовления или получения любой продукции, реализовать любую технологию.

Можно сказать, что персонал-технология № 1 — это та, которая существует в моем сознании, которую я пробую описать в данной книге. В основном она опробована, сложилась в ходе работы Таллиннской школы менеджеров.

Сама данная книга суть персонал-технология № 2, существующая уже независимо и от персонал-технологии № 1, и от автора этих строк. Более того — книга во многом может заменить автора и конкурировать с ним.

То, что вы извлечете из нее, примете и пропустите через себя, составит персонал-технологию № 3. Этих персонал-технологий будет столько, сколько читателей у этой книги.

Наконец, то, что вы реализуете на практике, составит персонал-технологию № 4. А если вы поручите это другим людям, ваши усилия составят персонал-технологию № 5, т. е. персонал-технологию «в квадрате».

Поскольку важно, чтобы персонал-технологии № 1 и № 4 имели достаточное сходство, основное внимание в данной книге уделено аттестации, подбору и обучению менеджеров, тех самых людей, которые материализуют персонал-технологию как искусство из ничего делать все.

1

АТТЕСТАЦИЯ

Глава 1

СУЩНОСТЬ АТТЕСТАЦИИ

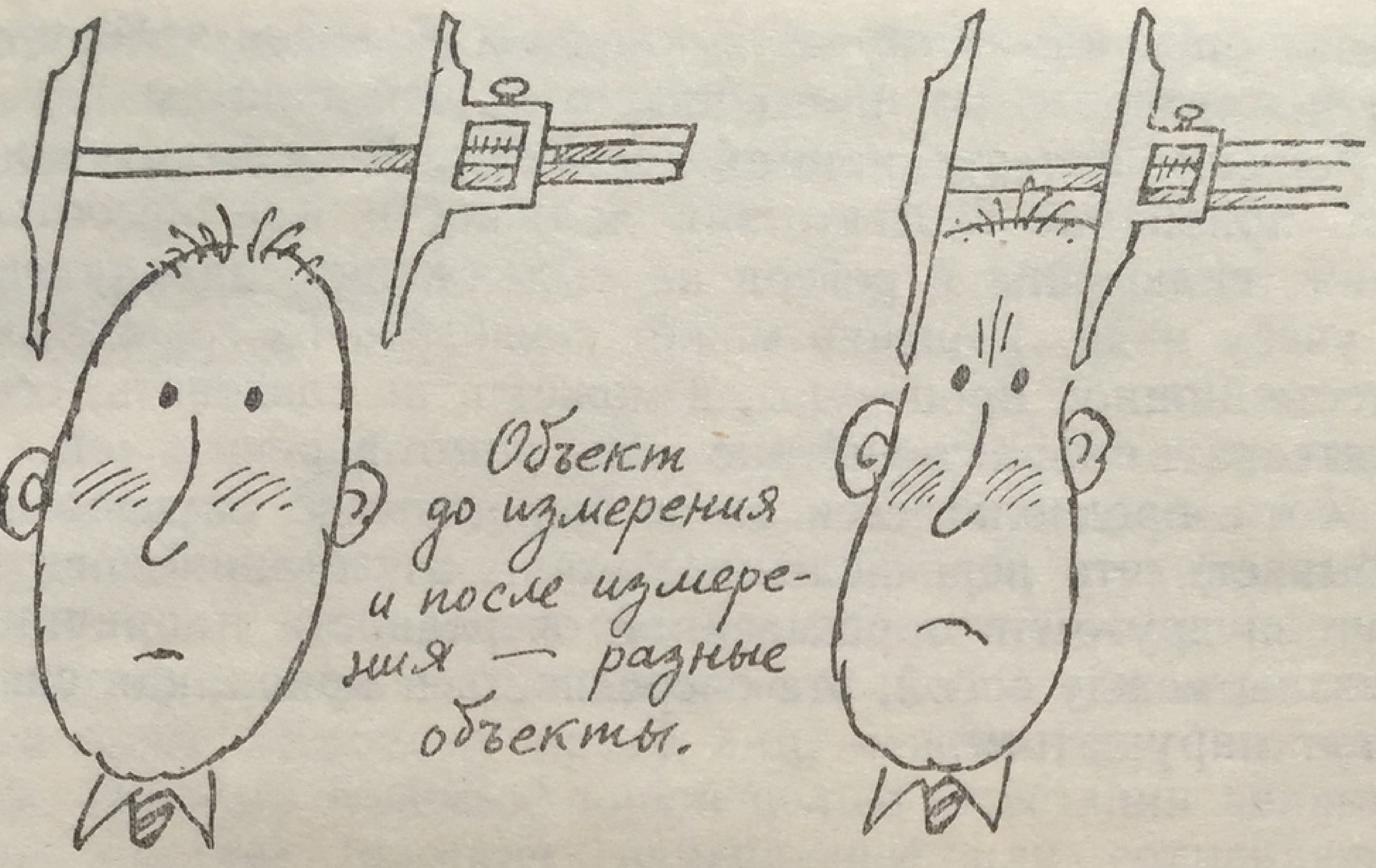
Аттестация (по разъяснению Большой Советской Энциклопедии) — это: 1) определение квалификации, уровня знаний работника или учащегося; 2) отзыв о его способностях, деловых и иных качествах.

Итак, аттестация (во втором значении) — это некоторый законченный, оформленный, зафиксированный результат оценки человека. Если техническое устройство оценивается параметрами и характеристиками, численные значения которых могут быть измерены техническими же средствами, то оценку существенным качествам человека (разумеется, социальным, а не биологическим) может дать *только другой человек*. Технический объект без вмешательства человека со временем изменяется, в основном в худшую сторону, а сам человек со временем может изменяться как в худшую, так в лучшую.

Аттестовать можно не только человека, но и подразделение, предприятие, производственный процесс, рабочее место, продукцию, государство и вообще любой социальный объект. Можно аттестовать и техническое устройство, однако при этом мы рассматриваем его как социальный объект. Если рассматривать его как технический объект, достаточно описать его параметры. Аттестуя техническое устройство, мы выносим заключение о его пригодности или непригодности для использования человеком.

Результат аттестации всегда в известной мере субъективен, несет на себе отпечаток личности того, кто аттестует, иначе это была бы уже не аттестация, а просто измерение параметров. В то же время, как правило, присутствует желание провести аттестацию как можно объективнее, т. е. сделать аттестационную процедуру такой, чтобы результат аттестации как можно меньше зависел от того, кто аттестует. Таким образом, в самой постановке задачи изначально заложено противоречие. Оно заключается в стремлении объективно оценить то, что объективной оценке, в принципе, *не поддается*.

В чем же смысл аттестации? Смысл всякой деятельности лежит за ее пределами. Очевидный смысл покупки билета в кино состоит в том, чтобы попасть в кинозал.



Попасть в кинозал человек стремится за тем, чтобы посмотреть фильм. Но возможно, он оказался в кинозале, желая переждать дождь. Не зная, что лежит за пределами деятельности, в какую более широкую сферу она встроена, нельзя понять ее смысл.

Выделим четыре важных компонента аттестации.

Извещение об аттестации. Хотим мы этого или нет, само известие о предстоящей аттестации вызывает напряжение, люди волнуются, говорят об этом, словом, ведут себя иначе, чем до этого известия. Даже если аттестация не состоится, извещение о ней может сыграть определенную роль: кто-то станет работать лучше, кто-то начнет подумывать о другом месте работы и т. д.

Аттестационная процедура. Известно, что измерение — нередко и вмешательство. Аттестационная процедура, как правило, неприятна для аттестуемого. Желают ее только те, кто в результате надеются выделиться среди остальных. Эта процедура противопоставляет аттестующих аттестуемым. Однако, если положительный результат предрешен, процедура может восприниматься положительно всеми участниками. Если же это не так, она приобретает в большей или меньшей степени конфликтную окраску.

Письменная характеристика. Письменная характеристика фиксирует не только оценку аттестуемого, но и черты личности ее автора. Характеристика и сама может быть охарактеризована — «формальная», «живая», «жесткая» и т. д. Данная характеристика может вступать в противоречие с другими устными или письменными

характеристиками той же личности (даже составленными тем же автором, но помеченными другими датами).

Решение аттестационной комиссии. Решениями могут быть признание соответствия должности или несоответствия, включение в резерв на выдвижение, направление на учебу и др. Решение может следовать из содержания аттестационной процедуры, а может и не следовать, соответствовать характеристике или противоречить ей.

Хотя предполагается (и в большинстве случаев так и бывает), что перечисленные этапы аттестации следуют друг за другом в определенной очередности и причинно связаны между собой, эта очередность и причинная связь могут нарушаться.

ЯВНЫЕ И ЛАТЕНТНЫЕ ФУНКЦИИ

Затевая какое-либо дело, если оно не является секретным, люди обычно декларируют свои цели по собственной инициативе или побуждаемые к тому чьими-либо вопросами. (Причем и умолчание — это тоже ответ.) Декларируемые цели можно назвать явными. Но кроме бросающихся в глаза, очевидных для стороннего наблюдателя, могут быть и латентные, т. е. скрытые, цели, иногда даже более существенные для понимания поведения людей и того, как именно они ведут свое дело.

Новое дело может увенчаться успехом, а может кончиться крахом. Могут быть достигнуты и явная и латентная цели, либо только явная или только латентная. Не зная латентной цели, нельзя понять, почему человек, чье дело явно «не клеится», доволен, а триумфатор недоволен.

Если дело не новое, явные цели, как правило, совпадают с фактическими результатами, степень достижения латентных целей также известна участникам. Окружающие более или менее точно знают, чего ожидать, и строят свои планы, исходя из этого знания. Само дело прочно вросло в более широкий социальный фон, перешло в ранг явлений, и в этом случае уместнее говорить не о явной и латентной целях, а о явной и латентной функциях.

Например, в школе принято, чтобы ученики вставали при появлении учителя в классе. Явная функция этого установления — воспитание вежливости, уважения к взрос-

лым. Латентная — демонстрация роли ученика, прецедента повиновения учителю (если кто-то не поднялся, нельзя начинать урок, не выяснив причины).

ЯВНАЯ ФУНКЦИЯ АТТЕСТАЦИИ

Явной функцией аттестации является установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли — инженера, руководителя, учителя и т. д. Причем оно должно носить официальный характер и быть зафиксировано в документе, адресованном более широкому кругу лиц, нежели круг его авторов. Поэтому конечной явной целью аттестации является определенное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной или сходной социальной роли.

Не только сама аттестация, но и ее компоненты имеют явную роль:

извещение должно дать возможность аттестуемому так построить свои планы, чтобы подготовиться к аттестации и присутствовать при аттестационной процедуре;

процедура должна обеспечить объективность решения об изменении или сохранении социального положения аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению той или иной социальной роли;

характеристика должна зафиксировать сильные и слабые стороны, качества аттестуемого, важные для исполнения данной социальной роли;

решение должно определить его последующую судьбу.

ЛАТЕНТНЫЕ ФУНКЦИИ АТТЕСТАЦИИ

Латентных функций аттестации может быть довольно много. Перечислим наиболее распространенные:

выполнение приказа вышестоящей организации о проведении аттестации с тем, чтобы не оказаться нарушителем приказа;

придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;

углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;

эмоциональная разрядка недовольства деятельностью большинства подчиненных;

придание себе большей значимости в глазах подчиненных демонстрацией их зависимости от себя;

разрушение круговой поруки и взаимной нетребовательности подчиненных (аттестация выступает в качестве конфликтной процедуры);

жажда деятельности, жажда событий;

шантаж конкретных подчиненных с целью вынудить их покинуть организацию еще до аттестации;

получение письменных характеристик, используемых в дальнейшем для иных целей;

придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;

перекладывание ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию;

расправа с неугодным подчиненным.

Вероятно, этот список нельзя считать исчерпывающим, но и его достаточно, чтобы понять, почему аттестация как управленческая процедура вызывает сложную гамму чувств не только у субъекта, но и у объекта аттестации.

У читателя, особенно избалованного незамысловатыми идеологическими силлогизмами, могло возникнуть ощущение, что автор терпимо относится к административному произволу. Ведь есть же, в конце концов, законом установленный порядок аттестации! Его и надо соблюдать!

Что же, вера в силу закона — это прекрасно, но важна не столько сила эмоций, сколько точное знание того, что закон говорит и чего не говорит. Мы обязательно еще коснемся установленного порядка аттестации, но чтобы лучше понять его, вначале поговорим о более абстрактных вещах.

ЗАКОН И ПОДЗАКОННЫЙ АКТ

Законодательство есть совокупность, система нормативных актов, иногда противоречащих друг другу, имеющих разные силу и содержание, но объединенных тем обстоятельством, что действие каждого из них контролируется правоохранительными органами. Если нарушение нормативного акта не влечет за собой, хотя бы в принципе, наказания, законодательство становится «бумажным», игрушечным.

Нормативные акты имеют свою иерархию. Главный ранг имеет Основной закон, или Конституция, а в основании пирамиды лежат законы, указы, постановления, распоряжения, инструкции, приказы. Подобно тому как должностная иерархия предполагает выполнение нижестоящими приказов вышестоящих, а не наоборот, законодательный акт, изданный в целях развития, конкретизации закона, не должен противоречить этому закону. Однако мы постоянно сталкиваемся с тем, что подзаконный акт не только противоречит закону, но и подминает под себя, заменяет собою закон. И сколько бы слов негодования ни раздавалось в адрес своевольных составителей подзаконного акта, «Васька слушает да ест»!

В чем же дело? Да в том, что правоохранительными органами защищается именно подзаконный акт, а не закон. Ведь защищать — это значит распознавать нарушение и наказывать за него. Наказывать — дело относительно несложное, а вот распознавать не просто. Если мы издадим закон, гласящий: «К хорошему человеку надо относиться хорошо!», и поручим правоохранительным органам защиту этого закона самыми суровыми средствами, но не сопроводим его никакими подзаконными, разъясняющими актами, трудно ожидать хороших последствий. Ведь такой закон не технологичен, он не раскладывается однозначно на знакомые нам образцы поведения.

Итак, реальная сила закона зависит не столько от его ранга в иерархии нормативных актов, сколько от совершенства механизма распознавания нарушения, разграничения нарушения и нормы. Этот уровень реального, технологичного, не декларативного законодательства развивается по своим собственным законам, вступая иногда в противоречие не только с духом вышестоящих законодательных актов, но даже с их буквой. Что мешает вышестоящие законы, в частности Конституцию, сделать технологичнее?

Если мы применим к законодательству наши рассуждения о пяти технологиях, то обнаружим следующее.

1. Любой законодательный акт есть своего рода технология.

2. Закон — это не просто технология, а персонал-технология, по крайней мере в значительной части, поскольку он не только регламентирует нормативные образцы поведения, но и устанавливает санкции за отклоняющееся поведение.

3. К законотворчеству неприменима технология № 1, и это не удивительно. Ведь законодательство описывает не то, что «было и дало хороший результат», а то, чего «не было» (и плохо!) и что, наверное, должно принести хороший результат.

4. Роль процедуры сшивания образцов играет т о л к о в а н и е, однако толкованием законодательства, имеющим юридическую силу, может заниматься далеко не каждый исполнитель законодательных актов, а лишь специальные органы и должностные лица.

Последнее обстоятельство вызывает вопрос: обязаны ли нижестоящие выполнять приказы вышестоящих, если последние противоречат закону? Ответить на этот вопрос очень непросто. С одной стороны, если подчиненный будет брать на себя труд решать, противоречит приказ начальника действующему законодательству или нет, служебная дисциплина и исполнительность явно окажутся не на высоте. С другой стороны, человечество на Нюрнбергском процессе уже ответило на вопрос, являются ли приказы начальства оправданием для совершения преступлений. Здесь мы сталкиваемся с характерной ситуацией: как бы человек ни поступил, он все равно будет виноват. Это, в свою очередь, ведет к феноменам «нарушения без наказания» (за что же наказывать, если иное поведение было невозможно?) и «наказания без нарушения» (закон

надо соблюдать!) В результате при одном и том же поведении одни наказаны, а другие нет, т. е. «два порядка равны беспорядку».

Именно поэтому под защитой правоохранительных органов неизбежно оказывается некоторый средний в законодательной иерархии акт, играющий роль правового эталона: попытки опровергнуть его как подзаконный, противоречащий высшим законам (например, Конституции) отвергаются, как «демагогия», а издание подзаконных нормативных актов нижнего уровня, противоречащих этому эталонному уровню реального законодательства, осуждается, как незаконное. Можно сказать, что чем выше эталонный уровень, тем больше оснований считать данное государство правовым.

АТТЕСТАЦИЯ И ПРАВО

Применительно к аттестации роль реального законодательства играют постановления Госкомтруда СССР [1]. Аттестация как правовая управленческая процедура является односторонней («игрой в одни ворота»), поскольку, позволяя уволить работника по инициативе администрации, даже если он не желает этого, она в то же время не обязывает администрацию ни повышать в должности тех, кто рекомендован аттестационной комиссией, ни воздерживаться от повышения тех, кто такой рекомендации не получил. Вертикальная мобильность аттестационной процедуры правовым образом не регулируется.

С точки зрения трудового законодательства аттестационная процедура с правовыми последствиями является незаконной, и увольнение по инициативе администрации может быть обжаловано в судебном порядке.

Подобные ситуации «утрясаются» следующим образом. Да, любой работник свое увольнение по инициативе администрации может обжаловать в суде. Но суд не примет дело к рассмотрению, если раньше его не рассматривал профсоюзный комитет. (К слову сказать, увязка действий суда с профсоюзными делами нам кажется не бесспорной как с юридической, так и с нравственной точек зрения.)

---

[1] Здесь намеренно опущены ссылки на конкретные нормативные акты: они быстро «стареют» и теряют свою силу, а автор рассчитывает на долгую жизнь данной книги.

А профсоюзный комитет не рассматривает дело, если до этого его не рассмотрела комиссия по трудовым спорам. Положение же о комиссии по трудовым спорам имеет приложение, из которого следует, что протесты против решений аттестационных комиссий она вообще не рассматривает.

Вся эта казуистика понадобилась только для того, чтобы скрыть незаконность аттестационной процедуры с правовыми последствиями, как противоречащей трудовому законодательству. Оставим эти противоречия на совести законодателей (им тоже нелегко приходится!) и посмотрим, что нового несет в себе аттестационная процедура с правовой точки зрения.

Законодательство и раньше (до 1973 г., когда появилось первое положение об обязательной аттестации в основных отраслях народного хозяйства) предусматривало возможность увольнения работника, обнаружившего явную неспособность к выполнению возложенных на него трудовым договором обязанностей. Было бы странно, если бы такая возможность администрации не предоставлялась. Ясно также, что администрация может проверять и оценивать пригодность работника как и когда хочет — хоть ежедневно устраивать «аттестацию». Однако для увольнения работника по инициативе администрации, как непригодного, не соответствующего должности, эта непригодность должна быть установлена достаточно бесспорным образом.

Бесспорным для кого? Прежде всего для тех, кто, возможно, будет рассматривать жалобу работника, признанного непригодным. Итак, встает извечный вопрос: «А судьи кто?»

Именно в этом пункте и расходятся постановления о введении аттестации как процедуры с правовыми последствиями с трудовым законодательством. Трудовое законодательство предлагает апеллировать к народному суду, постановления Госкомтруда — к вышестоящей организации, ведомству.

Явная причина, повод замены народного суда ведомством — некомпентентность народного суда в специальных вопросах. Но поскольку известно, что народный суд не смог бы нормально функционировать, если бы полагался только на личную компетентность членов суда и не пользовался специальными экспертизами, то уместно искать латентную цель.

Она, как показывают впечатления от многих известных случаев (специальных социологических исследований этого вопроса нет), состоит в том, чтобы дать администрации фору в трудовом конфликте с работником.

Предчувствуя, что эта фора значительна, законодатель несколько ограничивает возможный произвол администрации определенными рамками: нельзя аттестовать молодых специалистов, лиц, работающих на последней должности менее года, беременных женщин и кормящих матерей; надо за месяц предупреждать работников о предстоящей аттестации, а за неделю до нее знакомить с составленными на них письменными характеристиками и т. д.

Дав администрации столь большие права в отношении специалистов и руководителей нижнего звена (т. е. в отношении лиц с высшим образованием, не занимающих высоких постов в управленческой иерархии), законодатели проявили заботу и о том, чтобы они стали реальными. Действительно, недостаточно просто иметь право, надо еще иметь право этим правом пользоваться.

Если бы сроки проведения аттестации, ее периодичность остались на усмотрение администрации, последней трудно было бы решиться на проведение аттестации из опасения встретить негативную реакцию коллектива. Каждый из нас знает, что ему легче всего воспользоваться своим правом в том случае, если это вменено ему в обязанность. Обязанности — это самые реальные из всех прав.

Законодатель вменяет право проведения аттестации в обязанность, устанавливая ее периодичность (не реже

чем раз в 5 лет). Тут не важна цифра 5, а важно, что коллектив не вправе обижаться, если администрация затевает аттестацию, она обязана ее проводить.

АТТЕСТАЦИЯ КАК ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ

У вас могло создаться впечатление, что автор отрицательно относится к аттестации, как неправовой процедуре. Но это не так. Объясним, почему.

Если мы встанем на реальную почву, то придется признать, что управление людьми (а нет такого человека, который — успешно или не успешно — не управлял бы другими людьми, даже малый ребенок как-то управляет взрослым окружением) невозможно без оценки и «сортировки».

Например, семья составляет список людей, которых намерена пригласить на празднование юбилея. Каждая кандидатура обсуждается с различных аспектов: уместности человека в предполагаемой компании, его личных качеств, полезности и т. д. Это, по существу, и есть аттестация, причем выводы этой своеобразной аттестационной комиссии станут достоянием более широкого круга людей, когда юбилей состоится.

Даже противники аттестации как таковой, считающие ее недемократической процедурой, нередко к ней прибегают. В частности, автор этих строк не однажды «аттестовался» ими как ретроград на том основании, что он является известным специалистом в области аттестации кадров.

Что касается существующего законодательства, то его можно критиковать, можно не критиковать, но надо знать и понимать, раз уж область деятельности, которой мы занялись, им регламентируется. И ясно представлять себе последствия как соблюдения, так и нарушения закона. Пытаясь сохранить или, напротив, пересмотреть закон, надо составить ясное представление об альтернативных вариантах и их возможных следствиях. Наше прекраснодушие должно стать опорой прекрасным делам, а не помехой для них или оправданием бездействия.

Представляя аттестацию как персонал-технологию, автор намерен руководствоваться следующими принципами.

1. Тщательно разделять то, что «есть», и то, что «должно быть».

2. По возможности оперировать такими образцами (блоками образцов) поведения, которые известны предполагаемому читателю.

3. Акцентировать внимание на ключевых, решающих элементах аттестации (извещение, аттестационная процедура, характеристика и принятие решения).

4. Рассматривать как явные, так и латентные цели принятия того или иного организационного или технологического решения.

5. Включить в круг рассмотрения проблемы мотивации, контроля, отклоняющегося поведения и методов его предотвращения.

6. Не заботиться о том, чтобы хорошо выглядеть, а попытаться сообщить все, что знает по данному вопросу, или во всяком случае не рассказывать о том, чего не знает.

ИЗВЕЩЕНИЕ

Извещение — ключевой этап аттестации — не сводится к факту обнародования приказа об аттестации, оно охватывает продолжительный период от зарождения в мозгу руководителя или иного причастного к управлению данной организацией лица мысли о проведении аттестации в более или менее конкретный срок и до появления перед аттестационной комиссией последнего из аттестуемых.

Установленный порядок проведения аттестации предусматривает такую последовательность событий.

1. Принимается решение (устное, неформальное) руководителем или издается приказ вышестоящей организации, обязывающий принять решение о проведении аттестации руководителей и специалистов данной организации в конкретный срок.

2. Готовится пакет документов, регламентирующих предстоящую аттестацию (приказ о проведении, список аттестуемых, состав аттестационной комиссии, график ее работы, график проведения аттестации, положение об аттестации).

3. Документам из этого пакета придается юридическая сила, т. е. издается приказ с приложениями.

4. Проводится аттестация в соответствии с требованиями документов.

5. Издается приказ по итогам аттестации.

6. Принимаются меры в соответствии с этим приказом.

Эта нормативная технология содержит «жесткие» и «мягкие» элементы.

Под *жесткими* мы имеем в виду те, на которые руководителю организации повлиять трудно, несоблюдение которых может быть законно обжаловано аттестующими, недовольными результатами аттестации. Чтобы не быть уязвимым с точки зрения законности проведенной аттестации, руководитель должен придерживаться следующих принципов.

1. Среди аттестуемых не должно быть лиц, не подлежащих аттестации (молодых специалистов, работающих в данной должности менее года, и др.).

2. Необходимо соблюсти все установленные сроки: месяц от документально зафиксированного сообщения аттестуемому до дня его аттестации, неделя от документально зафиксированного факта ознакомления аттестуемого с составленной на него характеристикой до дня его аттестации.

3. Следует иметь характеристики аттестуемых, подписанные официальными лицами (руководитель учреждения, руководители общественных организаций), причем именно те, с которыми аттестуемые были ознакомлены.

4. Должны быть заранее определены день проведения аттестации, состав аттестационной комиссии. Обязательно присутствие непосредственного руководителя аттестуемого или лица, его заменяющего.

5. Должно быть документально зафиксировано, когда аттестуемый был ознакомлен с решением аттестационной комиссии, и эта дата должна совпадать с днем проведения аттестации.

Под *мягкими* элементами мы имеем в виду такие, которые руководитель организации может не соблюдать, оформлять или изменять задним числом. Мы знаем, что задним числом руководитель, чьи позиции в организации крепки, может изменять все документы, кроме тех, под которыми стоит подпись аттестуемого. Последние он может изменять лишь при согласии аттестуемого поставить подпись под новым документом или под не соответствующими дню подписания датами.

Каждый потенциальный аттестуемый в состоянии принимать меры, с тем чтобы избежать аттестации, повлиять на решение аттестационной комиссии или опротестовать законность принятых к нему по результатам аттестации мер. Именно поэтому элемент аттестации, обозначенный нами как «извещение», имеет столь значительную протяженность во времени. Лишь факт появления аттестуемого

перед аттестационной комиссией разрешает сомнения по поводу того, знает ли аттестуемый, что его собираются именно в этот день аттестовать.

ДЕЛИНКВЕНТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРИ ИЗВЕЩЕНИИ

Делинквентное (или отклоняющееся, противоправное) поведение возможно как со стороны субъекта (руководителя организации или иного фактического организатора аттестации), так и со стороны объекта аттестации. Возможно и одновременное делинквентное поведение обеих сторон, вызванное управленческой неграмотностью или гражданской несостоятельностью, сговором в результате совпадения интересов, сделкой, компромиссом при расхождении интересов, борьбой как следствием невозможности компромисса.

Так, почти никакая аттестация не обходится без того, чтобы какие-то документы не оформлялись задним числом. Не делинквентное, строго нормативное поведение — редкость. Именно поэтому конфликты из-за аттестации носят затяжной характер.

Назовем некоторые возможные «шаги», позволяющие уклониться от аттестации или опротестовать законность принятых по ее результатам решений.

1. Работник «выходит» из категории лиц, подлежащих аттестации (переходит на другую должность, уходит в декретный отпуск, увольняется из организации, берет больничный лист, убывает на военные сборы, спортивные соревнования, берет отпуск для поступления в аспиран-

туру и т. д.). Однако часть этих возможностей реализуется лишь с согласия руководителя организации. Случается, что поданное перед аттестацией заявление об увольнении затем, когда опасность миновала, забирают обратно.

2. В день публикации приказа об аттестации аттестуемый намеренно убывает в краткосрочную командировку, благодаря чему может быть не соблюден месячный срок предупреждения о предстоящей аттестации (в день отъезда в командировку аттестуемый не обязан присутствовать на работе, а значит, может в принципе не знать об опубликованном приказе).

3. Аттестуемый отказывается поставить свою подпись на характеристике на том основании, что он с ней не согласен. В результате будет сорван срок ознакомления с характеристикой.

4. На заседании комиссии (по предварительному уговору с аттестуемым) может отсутствовать непосредственный руководитель аттестуемого или лицо его заменяющее.

5. Аттестуемый может не явиться на заседание комиссии, ссылаясь на «душевное волнение», и даже если он явится на следующее, нарушение графика аттестации может явиться поводом для опротестования срока сообщения о дне ее проведения.

6. Аттестуемый может выступить с резкой критикой в адрес руководства организации, обвинив его в различных злоупотреблениях, чтобы отрицательное решение аттестационной комиссии можно было представить как преследование за критику.

Укажем также на некоторые возможности делинквентного поведения администрации.

1. Накануне аттестации на работника налагается взыскание за незначительный проступок с тем, чтобы очернить его.

2. На различных совещаниях неоднократно говорится о предстоящей аттестации, но приказ вывешивают в последний момент, чтобы застать аттестуемого врасплох, имея возможность ссылаться на то, что «об аттестации было давно известно».

3. Перед аттестацией работника отправляют в командировку, в колхоз, на отдаленный объект, чтобы он не мог принять контрмеры.

4. Совершаются различного рода подлоги, вплоть до подмены страниц документа, в конце или в начале которого стоит подпись аттестуемого.

5. Рядовое совещание, на котором аттестуемый был подвергнут критике, объявляется «заседанием аттестационной комиссии».

6. Обеспечивается отсутствие на заседании аттестационной комиссии тех ее членов, которые могут благожелательно отнестись к аттестуемому.

7. Готовят и задают аттестуемому на заседании комиссии вопросы, с которыми ему не приходилось сталкиваться в повседневной практике, но которые теоретически могут быть связаны с его обязанностями.

8. Усыпляют бдительность аттестуемого положительной характеристикой с тем, чтобы внезапно на заседании комиссии принять нежелательное для него решение.

9. Аттестуемому предлагают перейти на другую должность или уволиться, шантажируя его неблагоприятным решением аттестационной комиссии.

10. Работника вынуждают пойти на определенные поступки, оказать услуги, вымогают взятку в обмен на положительное решение аттестационной комиссии.

11. Вымогают согласие аттестуемого на подделку аттестационных документов, надеясь обмануть его в последний момент.

ДЕЛОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Характеризовать нас начинают с момента рождения. Уже в тех оценках, которые мать дает новорожденному, можно обнаружить такие качества личности, как упрямство или добродушие, капризность или невозмутимость и прочие.

В чем явный и латентный смысл письменной характеристики — третьего, наряду с извещением и процедурой, элемента аттестации?

Кажущееся сходство устной и письменной характеристик обманчиво. Последнюю нельзя воспринимать просто как устную характеристику, зафиксированную на бумаге. Устная характеристика предполагает возможность уточнения, дополнительных вопросов. Причем, задавая вопрос, мы преследуем не только явную цель (уточнить какую-либо деталь); но и латентную — удостовериться, действительно ли мы имеем дело с устной (а не озвученной письменной) характеристикой, с человеком, который *знает* того, кого характеризует. Может казаться, что нами двигала простая вежливость: надо же дать понять

собеседнику, что нас интересует то, что он рассказывает. Тем не менее, наш вопрос обнаруживает, знает ли говорящий о характеризуемом лице понаслышке и, передавая чужие слова, за них не отвечает (за что купил — за то и продаю!) или знаком лично и готов поручиться за каждое слово.

При устной характеристике мы можем не только узнать мнение о человеке, но и оценить его объективность. Не будем сбрасывать со счетов то, что мы видим, в каких условиях, в каком настроении и при каких обстоятельствах творится устная характеристика, делая поправки к услышанному. Мы верим устной характеристике, если понимаем, какими мотивами она продиктована.

Письменная характеристика исключает возможность дополнительных вопросов. В каких случаях мы верим ей?

Конечно, определенную роль может сыграть тот факт, что нам знаком и внушает доверие ее составитель. Однако и подписи уважаемых людей под характеристикой еще ничего не доказывают:

1) человек не может отвечать за каждый документ, который подписывает, нередко он не успевает даже прочесть его перед подписью;

2) нет оснований не доверять тому (безымянному), кто составил проект характеристики;

3) характеристика — формальность, фактически ее содержание никого не интересует, важно лишь «положительная» она или «отрицательная»;

4) непосредственно после подписания никто не спросит, почему характеристика подписана, а потом можно сослаться на то, что не помнишь конкретных обстоятельств;

5) характеризуемый мог измениться (раньше был хороший, а теперь стал плохой) и т. д.

Представим теперь, что перед вами лежит письменная характеристика на работника X. Оснований доверять или не доверять лицам ее подписавшим нет. Самого X мы не знаем. Значит ли это, что нет смысла даже читать характеристику? А может, все же попытаться?

Есть одно обстоятельство, которое рождает доверие к характеристике. С ним сталкиваешься каждый раз, когда читаешь хорошую книгу. Это художественная правда. Если после прочтения в вашем сознании возникнет живой, осязаемый образ, характеристике можно верить.

ЯВНАЯ И ЛАТЕНТНАЯ ФУНКЦИИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Явная функция характеристики состоит в том, чтобы с ее помощью должностное лицо, не имевшее возможности лично хорошо познакомиться с характеризуемым, могло принять касающееся его судьбы решение. Таким образом, поручая составить характеристику, руководитель делегирует свое право принимать решение в отношении аттестуемого.

Латентная функция характеристики, как мы все понимаем, состоит в том, чтобы переложить ответственность с руководителя на подчиненного, которому делегировано право ее составить: уж если ошиблись те, кто знает аттестуемого, то что он-то может сделать!

Сформулируем некоторые требования к письменной характеристике, соблюдение которых позволит ей лучше выполнить явную и латентную функции, а также конкурировать с контрхарактеристикой, если таковая вдруг будет составлена.

1. Характеристика должна создавать в воображении читающего живой образ конкретного человека, чтобы после ее прочтения возникало ощущение знакомства с ним.

2. Она должна провоцировать своей очевидностью конкретные управленческие решения в отношении аттестуемого.

3. Она должна содержать в себе объяснение возможного поведения аттестуемого (как «положительного», так и «отрицательного»).

4. Написанное должно «врезаться в память», убеждать даже тех, кто имеет иное мнение об аттестуемом.

5. Должны быть показаны и сильные и слабые стороны аттестуемого в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

6. Следует в минимальной степени оперировать оценочными суждениями, знаками «плюс» или «минус».

7. Аттестуемый должен ощущать удовольствие от предъявления характеристики другим (не потому, что он там изображен хорошим, а потому, что похож). Так, мы с удовольствием показываем свои фотографии, если считаем, что «получились».

8. Следует не «доказывать», а «показывать» наличие тех или иных черт, апеллировать не к логике, а к интуиции.

9. Характеристика должна помочь аттестуемому стать лучше, разобраться в самом себе, понять, каким он представляется окружающим.

Хотя расцвет письменных характеристик еще не наступил, у них появился опасный конкурент — деловой видеоклип.

Видеохарактеристики, в течение десяти минут демонстрирующие поведение руководителя в сложных ситуациях, при конфликтах и дискуссиях, в работе с аудиторией, содержащие высказывания о нем оппонентов и единомышленников, имеют громадное будущее. Дело за техническими средствами. Очевидно, видеоклипы в кадровой работе получат распространение лишь в конце следующего десятилетия, когда цифровая запись изображения и звука станет повседневностью.

Глава 2
ЭВОЛЮЦИЯ АТТЕСТАЦИОННОЙ ПРОЦЕДУРЫ

Сегодня писать об эволюции аттестационной процедуры очень непросто, значительно сложнее, чем два-три года назад. Дело в том, что до последнего времени развитие аттестационной процедуры действительно являлось эволюцией, протекало неспешно и благопристойно. Отрицательные заключения аттестационной комиссии были весьма редки (по нашим наблюдениям — около 3—5 случаев на тысячу), а вертикальная мобильность, т. е. продвижение вверх по служебной лестнице, вообще никак не соотносилось с аттестацией, в силу чего она обыкновенно находилась на периферии забот руководителя.

Теперь же аттестация становится полем раздоров и сражений, поскольку возникла проблема значительного сокращения корпуса руководителей и специалистов. Хотя роль аттестационной процедуры в проблеме радикального сокращения численности «белых воротничков» еще до конца не ясна.

Развитие аттестационной процедуры обусловлено в основном противоречием между невозможностью количе-

ственно измерить трудовой вклад работников умственного труда и желанием «объективно» охарактеризовать этот вклад.

Легче всего оценить реальный вклад того или иного руководителя или специалиста его непосредственному начальнику. Лишь он знает, что данному работнику фактически поручалось, в каких условиях он работал, в какой мере его отвлекали различные общественные поручения, как контролировалась его работа, как она стимулировалась, какую ему оказывали помощь и какие препятствия сознательно чинили. Кто может знать об этом больше начальника?! Кому же еще оценивать работника, как не ему?!

Однако тесное взаимодействие между начальником и подчиненным не может не привести к возникновению определенных отношений между ними, которые делают начальника в большей или меньшей мере пристрастным в оценке подчиненного. Начальник (если он не является ходячим механизмом) оценивает подчиненного субъективно. Аттестационная процедура должна определенным образом ограничивать этот субъективизм.

Выделим пять поколений аттестационной процедуры, т. е. заданной положениями об аттестации, нормативной технологии ее подготовки и проведения.

ПЕРВОЕ ПОКОЛЕНИЕ

Непосредственный начальник (а на практике — начальник отдела кадров, а то и сам аттестуемый) составляет характеристику, которую затем подписывает «треугольник». За этим следует заседание аттестационной комиссии, решающей, соответствует ли работник занимаемой должности. Вердикт комиссии заносится в аттестационный лист.

Просто? Куда уж проще, но и этот элементарный регламент реализует три важных принципа:

наличие документальных «следов» — в личном деле каждого аттестованного остаются характеристика и решение аттестационной комиссии, которые в случае чего можно «поднять»;

контроль со стороны общественности — хотя мнение непосредственного начальника играет решающую роль, но факт официальной осведомленности представителей общественности (пусть даже они занимают пассивную позицию!) имеет значение;

возможность своевременного вмешательства — кто-либо из членов «треугольника» может не подписать заведомо предвзятую характеристику он имеет такое право), что явится поводом для ее переделки или вмешательства вышестоящей организации.

Укажем недостатки первого поколения аттестационной процедуры.

1. Характеристики субъективны (панегирик или же «волчий билет», с которым и в тюрьму не возьмут!) или, напротив, абсолютно безлики, на них совершенно нельзя положиться.

2. Аттестация превращается или в спектакль с протаскиванием заранее принятого решения, или в плохо организованный экзамен со случайным результатом и большими нервными затратами аттестуемых.

3. После аттестации почти не остается сколько-нибудь ценной информации для последующего управления организацией.

Можно сказать, что правильные как будто принципы процедуры первого поколения на практике могут подвергнуться (и действительно подвергаются!) столь ужасающему упрощению и искажению, что процедура эта начинает терять всякий смысл.

ВТОРОЕ ПОКОЛЕНИЕ

Описанный выше регламент в целях повышения объективности характеристик и придания заседаниям аттестационной комиссии более конструктивной направленности дополняется экспертными оценками деловых качеств аттестуемого.

Разрабатывается перечень деловых качеств, подлежащих оценке. Для каждого аттестуемого назначаются эксперты из числа начальников, подчиненных и коллег, которых просят оценить каждое его качество из предложенного перечня в баллах, наподобие школьных оценок. Оценки разных экспертов усредняют. Иногда крайние оценки перед усреднением отбрасывают, как субъективные. («Как в фигурном катании!» — гордо сообщают авторы, полагая методы оценки в популярном виде спорта верхом научной обоснованности.)

Листок с усредненными оценками вручается начальнику аттестуемого с тем, чтобы тот учел мнение экспертов при написании характеристики

Кроме того, этот листок может быть полезен аттестационной комиссии: как для принятия решения о соответствии должности, так и для определения сценария заседания комиссии (с кем из аттестуемых надо поговорить подольше, какие документы следует привлечь; например, если аттестуемый имеет низкую оценку по трудовой дисциплине, знакомятся с документами, фиксирующими ее нарушения).

Недостатки процедуры второго поколения таковы.

1. Существенного влияния на качество характеристик листки с оценками не оказывают.

2. При больших расхождениях между характеристикой и листком с оценками не очень ясно, чему верить, при этом обычно общественное мнение склоняется не в сторону мнения начальника.

3. Значительно возрастает трудоемкость проведения аттестации.

4. При ручной обработке экспертных оценок неизбежна утечка информации, и анонимность оценок (если таковая обещана) не обеспечивается, что приводит в дальнейшем к необъективности экспертов.

5. Методика аттестации при ручной обработке может быть в любую минуту переделана, чем нередко спешат воспользоваться некоторые руководители, перекраивая ее на свой вкус, иногда весьма невежественно.

6. Листок с оценками не является документом, не подлежит правовой защите и потому может быть вообще проигнорирован как начальником, пишущим характеристику, так и аттестационной комиссией.

ТРЕТЬЕ ПОКОЛЕНИЕ

Желая снизить трудоемкость, повысить «технологическую устойчивость» методики и расширить диапазон возможностей обработки экспертных оценок, рутинные операции обработки оценок передают ЭВМ, т. е. процедура а в т о м а т и з и р у е т с я.

Теперь можно сравнить оценки данного аттестуемого со средними по предприятию или даже по отрасли. Можно организовать банк данных экспертных оценок и пользоваться им для решения управленческих задач.

Перечислим недостатки процедур третьего поколения.

1. Перечень качеств, предлагаемых экспертам, произволен (а ведь раньше считали достижением, что вообще

есть какой-то перечень!), его составителями двигало желание описать работника «как можно полнее».

2. Аттестация (именно в силу первого обстоятельства!) все еще остается оторванной от существенных задач управления, считается «третьестепенной» по важности.

3. Банк данных обычно не используется.

4. Принципы балльной оценки каждый эксперт понимает по-своему (так, у одного школьного учителя четверка фактически означает тройку, а у другого — пятерку).

5. Сами качества тоже могут быть истолкованы поразному, и хотя экспертам предлагаются письменные объяснения, одни эксперты их не читают, а другие, прочитав, игнорируют (еще Фредерик Тейлор предупреждал, что средний работник не склонен обращать внимание на письменные инструкции, если ему кажется, что он и так знает, как делать).

6. Итоговые оценки, выраженные в баллах, воспринимаются с трудом даже зрительно, не говоря уже о восприятии «на слух»; образ работника не складывается; сравнить двух работников (два столбца цифр) оказывается довольно сложной проблемой.

7. Трудно судить об объективности самих балльных оценок и методики в целом, поэтому из двух методик этого поколения трудно выбрать лучшую, а значит, их совершенствование ведется наугад, без какого-либо количественного критерия.

8. Не до конца решается проблема утечки информации, поскольку еще велика доля «ручных» операций, при которых утечка возможна.

9. Статус листка с оценками остается прежним, а значит, он по-прежнему может игнорироваться.

Иногда впадают в искушение свести столбец цифр в некий итоговый показатель, т. е. оценить работника всего одним числом. Затем, убедясь на практике в абсурдности результатов, полученных простым усреднением, вводят весовые коэффициенты признаков, усложняют алгоритмы получения итоговой оценки, но успеха на данном пути пока еще никто не достиг. Ведь интегральную оценку значительно проще получить, задав экспертам всего один вопрос: насколько хорош данный работник в целом?

Может создаться впечатление, что чем сложнее методика, тем больше у нее... недостатков. Отчасти так оно и есть.

Развитие процедуры налицо, но вот вопрос: является ли оно прогрессом? Действительно ли третье поколение лучше первого? Какие бы авторитеты ни изрекали мнения по этому поводу, это всего лишь мнения. Необходим критерий объективности. Теоретическое введение его в аттестационную процедуру и практическая реализация знаменуют переход к четвертому поколению.

ЧЕТВЕРТОЕ ПОКОЛЕНИЕ

Итак, перед нами лежит полученный на ЭВМ столбец чисел, характеризующий деловые качества товарища X. Мы пробегаем глазом цифры, «зацепляясь» иногда за слишком уж высокие или слишком низкие значения. Пытаемся воссоздать в воображении личность, соответствующую этим цифрам. Допустим: обладает большими знаниями, но весьма ленив. Снова смотрим на цифры, чтобы как-то дополнить этот образ, отличить X от всех остальных. Оказывается что он не только ленив, но иногда и недисциплинирован.

Мы очень внимательно несколько раз просмотрели столбец цифр, но в результате возник весьма схематичный образ, описываемый пятью-шестью очень короткими фразами. Таковы скромные возможности человеческой памяти. Причем стоит вдруг забыть одну из фраз — и просматривай все снова.

Чтобы этого не произошло, попробуем, глядя на цифры, перевести количественные оценки в качественные и тут же их записать. Когда же начинаешь этим заниматься, приходит мысль: хорошо бы найти определенный порядок перевода и расположения фраз на листке, иными словами — разработать алгоритм.

И тут вдруг осеняет: ведь всю эту работу могла бы выполнить ЭВМ! Причем значительно быстрее и качественнее, чем мы. Процедура третьего поколения — полуфабрикат, а не готовый продукт!

Теперь всплывает и законная неудовлетворенность самим методом балльной оценки. Зачем экспертам мучиться из-за толкования различных деловых качеств и ломать себе голову над их количественной мерой? Ведь если человек колеблется, значит, его выбор условен. В другой ситуации, в другом настроении он, возможно, поставил бы другую оценку.

Следует значительно упростить процедуру: пусть он ничего не взвешивает, не ставит никаких баллов, а сразу

выбирает из перечня готовых фраз те, которые ему кажутся подходящими, т. е. занимается простой сортировкой: подходит — не подходит. Тогда нам удастся устранить два лишних, вносящих искажения звена: перевод качественной оценки в баллы и обратный перевод. Теперь ЭВМ из множества выбранных экспертами фраз, в свою очередь, выберет несколько (например, шестнадцать) и составит характеристику — деловой портрет аттестуемого.

Качество портрета будет несомненно зависеть, с одной стороны, от процедуры окончательного выбора фраз в ЭВМ, т. е. алгоритма, с другой — от перечня фраз, предлагаемого эксперту. Чтобы облегчить работу эксперта, этот весьма обширный перечень следует как-то упорядочить в виде некоего словаря деловых характеристик, имеющего определенную структуру.

Итак, успех дела зависит от качества словаря деловых характеристик и алгоритма формирования деловых портретов на ЭВМ. Значение же добросовестности, объективности, подготовленности экспертов для процедуры четвертого поколения снижается: центр тяжести переносится на качество алгоритма, который должен учитывать, что реальные эксперты субъективны, иногда даже недобросовестны, не всегда удачно подобраны и т. д.

Деловой портрет, составленный на ЭВМ, отличается от традиционной характеристики прежде всего тем, что технология его составления жестко фиксирована. Любое отклонение приводит к тому, что ЭВМ никакого портрета

не выдает. Это очень важное обстоятельство, благодаря которому мы можем по специально разработанной технологии получать количественную оценку качества составленного на ЭВМ портрета.

Всякий хотя поверхностно знакомый с историей криминалистики знает, какие благодатные возможности для развития она получала каждый раз, когда изобретались новые способы идентификации личности: бертильонаж, фотография, дактилоскопия, словесный портрет, фоторобот и т. д. Фактически же это способы идентификации не личности, а индивида, а то и просто физического тела. Метод делового портрета, наоборот, служит для идентификации личности.

Но технология определения качества идентификации сходна: из предъявленных для опознания объектов требуется найти истинный по его описанию, количество ошибок при опознании является количественной характеристикой качества описания. Иными словами, если по деловому портрету работника можно безошибочно узнать оригинал, то качество портрета считается идеальным. Если же его вообще нельзя узнать по портрету, то качество никуда не годится.

Значит, до сдачи методики в массовую эксплуатацию требуется провести эксперимент — опознание работников по их деловым портретам, на основании которого дается количественная оценка степени пригодности методики.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СААРС

Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (сокращенно СААРС) — первая и пока, пожалуй, единственная методика четвертого поколения — разработана под руководством автора в 1974 г. Первоначально она была реализована для ЭВМ «Минск-32», затем — для ПВК М-5000, потом некоторое распространение получил вариант для СМ-4.

В начале 1980-х годов специалистами ПКБ СУ «Майнор» Минлегпрома Эстонии был изготовлен коммерческий пакет прикладных программ СААРС для ЕС ЭВМ по постановке автора. Он получил довольно широкое хождение в стране и вышел за ее пределы. Пакет этот оказался довольно удобен для массового внедрения СААРС.

Пакет для ЕС ЭВМ был также разработан по предыдущей книге автора [1] специалистами «Уралмаша» и начал применяться в Сибири.

От существующих в настоящее время в нашей стране методик аттестации руководителей и специалистов СААРС отличается принципиально, и это отличие сводится к следующим моментам.

1. Информация о деловых качествах аттестуемого выводится на печать в виде готового документа — аттестационного листа, содержащего наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т. д.) характеристику аттестуемого — однозначно понимаемый всеми текст, изложенный обычным разговорным языком. Текст этот составляется ЭВМ на основании мнений экспертов по особому алгоритму и состоит из 16 фраз.

2. Эксперты не оценивают качества в баллах, а лишь выбирают нужные фразы из словаря деловых характеристик (см. приложение I), где каждому из 80 деловых качеств соответствуют 6 фраз. Если эксперт сочтет, что ни одна из шести фраз не адекватна его мнению, он волен перейти к следующему пункту.

3. Объективность составляемых на ЭВМ характеристик проверяется специальной процедурой — опознанием части аттестуемых по характеристикам. Это дает возможность из нескольких различных алгоритмов составления характеристик выбрать тот, который дает наилучшие результаты, т. е. имеется строгий количественный критерий (значение функции опознания) для оценки степени совершенства методики.

4. Перечень из 80 качеств, содержащихся в словаре деловых характеристик, не произволен, а подчинен необходимости решить ряд конкретных управленческих задач (повышение квалификации кадров, развитие управленческих функций, расстановка кадров, выбор стиля управления, улучшение психологического микроклимата и др.). В словаре отсутствуют качества, не «привязанные» к каким-либо управленческим задачам, т. е. отсутствует балласт.

5. Достигается высокая степень автоматизации — начиная от выдачи задания экспертам и восстановления правильного шифра аттестуемого при ошибочной перфорации

---

[1] *Тарасов В. К.* Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов. — Таллинн, 1982.

(что может быть неприятнее — приписать одному работнику деловые качества другого!) и кончая тем, что ЭВМ сама, если это целесообразно, объединяет две фразы в характеристике в одну.

6. Наряду с задачами собственно аттестации решается (с разной степенью автоматизации) ряд других управленческих задач, характеристика которых будет приведена далее.

7. При аттестации руководителей производственных коллективов в качестве объективной информации о результатах их деятельности используется документ «Структура актуальных кадровых проблем». Тем самым учитывается, что руководитель должен нести ответственность за деловые качества подчиненного ему персонала, за психологическую атмосферу в руководимом им коллективе.

8. Методика (пакет прикладных программ) может быть легко приспособлена для аттестации продукции, технологий, рабочих мест, проектной документации, организационных схем, подразделений предприятий и других объектов, для оценки качества которых целесообразно использовать экспертов.

9. При помощи специальных технических приемов обеспечена полная анонимность экспертных оценок.

Подчеркнем еще раз, что главным элементом СААРС как метода является наличие составляемой ЭВМ письменной характеристики, по которой можно проводить опознание «оригинала».

ПЯТОЕ ПОКОЛЕНИЕ

В 1975 г. комиссия из Москвы (ВГПТИ ЦСУ СССР) проверяла деятельность эстонского филиала, где в эти годы работал автор. Она квалифицировала СААРС как «самую бесперспективную из всех работ филиала». С тех пор многое изменилось.

Хотя СААРС подвергалась некоторым усовершенствованиям, в основном методические и технологические решения, принятые в 1974 г., остались неизменными. Можно сказать, что она появилась значительно раньше своего срока, поскольку действительно широкое ее распространение началось лишь в самое последнее время. Здесь автор с грустью вспоминает эпиграф к популярной в 1970-е годы статье о бюрократии эстонского академика Г. Наана, взятый им у Ф. Тугласа: «Эта идея теперь победила, потому что она устарела».

Устарела ли СААРС? Что придет ей на смену?

Как уже говорилось, в последние годы в связи с предстоящими или уже произошедшими значительными сокращениями рабочих мест «белых воротничков» аттестационная процедура стала ареной, где сталкиваются существенные интересы различных группировок трудовых коллективов.

Еще рано подводить итоги, но создается впечатление, что скоро придется столкнуться с массовой недобросовестностью, а точнее, с сознательной предвзятостью экспертов. И хотя процедуры четвертого поколения не предъявляют к экспертам высоких требований, все же СААРС не рассчитана на такие «возмущения». Представляется, что и демократизация жизни трудовых коллективов, не имеющая еще пока культурных традиций, также может превратить аттестацию в оружие борьбы.

Именно такого рода опасения побудили автора взяться за разработку технологии аттестации пятого поколения. Ее отличительными чертами должны быть следующие.

1. Степень недобросовестности эксперта (независимо от того, оценивает ли он качества аттестуемого намеренно предвзято или занимается «социологическим хулиганством», ставя ответы наугад, беспорядочно или в каком-либо математическом порядке) оценивается алгоритмом, и ответы данного эксперта учитываются с определенным весом или просто отбрасываются.

2. Возможность опознания аттестуемого по его деловому портрету оценивается машинным алгоритмом, и

характеристики, не обеспечивающие достаточного «портретного сходства», просто ЭВМ не выдаются.

3. Словарь деловых характеристик строится таким образом, чтобы эксперт не мог самостоятельно заключить, положительно или отрицательно он охарактеризовал аттестуемого. Такое заключение может сделать только ЭВМ по специальному алгоритму.

4. Попытки недобросовестного эксперта «обмануть» ЭВМ должны быть связаны со значительными затратами личного времени при весьма сомнительных шансах на успех.

Иначе говоря, процедура пятого поколения либо завершается выдачей качественных характеристик, либо ничем, подобно тому как замок с шифром можно открыть, только набрав правильный шифр.

Уже сейчас, когда процедура пятого поколения еще «в колыбели», очевидны по меньшей мере два ее изъяна.

Первый — ЭВМ не во всех случаях выдает характеристики, а лишь в тех, когда определенное число экспертов проявляют достаточную искренность по доброй воле или осознав тщетность попыток обмануть машину.

Второй — чтобы обмануть, необходимо знать алгоритм и составить специальную программу для ЭВМ. Это, конечно, сложно для отдельного эксперта, но если такая специальная программа кем-то будет составлена и получит распространение, разработки пятого поколения резко обесценятся. А это значит, что соответствующие алгоримы не могут быть рассекречены.

Глава 3
СААРС-ТЕХНОЛОГИЯ

При отсутствии экстремальных условий, вызвавших к жизни процедуру пятого поколения, СААРС является наиболее подходящим из известных автору вариантов аттестационных процедур, а потому ей будет посвящен еще ряд страниц в данной книге.

В настоящее время совершенствование СААРС разделилось на разные русла, разветвилось. В частности, наряду с линейными шкалами словаря деловых характе-

ристик стали применяться (для персональных ЭВМ) так называемые сферические шкалы, о чем будет сказано ниже. Кроме того, в различные доработки и переработки СААРС включилось столько специалистов в различных регионах страны, что автор утратил возможность как-то уследить за этим процессом. Не исключено, что чей-то, может быть значительный, вклад в доработку СААРС остался ему неизвестным.

ПОДГОТОВКА К АТТЕСТАЦИИ

Руководитель предприятия или организации издает приказ о проведении аттестации, в котором указывает, на кого она распространяется, в каком порядке и в какие сроки проводится, какая методика используется, а также утверждает состав аттестационной комиссии, график подготовительных работ и ответственных за них лиц.

Отдел кадров заполняет специальные бланки, занося в них сведения на аттестуемых и экспертов. Для каждого аттестуемого назначаются от 3 до 7 экспертов, хорошо его знающих по совместной работе, из числа начальников, коллег и подчиненных (если последние имеются).

Отдел кадров передает заполненные бланки исполнителю работ (пусть это будет вычислительный центр).

Вычислительный центр (ВЦ) перфорирует и обрабатывает на ЭВМ данные с этих бланков и выдает на печать задания экспертам.

Эксперты, пользуясь словарем деловых характеристик и сопроводительной инструкцией (см. приложение II), выполняют задания, которые затем пересылают в ВЦ.

После ввода и обработки полученной от экспертов информации выводятся на печать аттестационные листы, а также (в некоторых версиях) итоговый документ «Структура актуальных кадровых проблем», где дается подробная оценка коллективу в целом.

Аттестуемые знакомятся с аттестационными листами, а значит — и со своими характеристиками. Характеристики, как правило, наряду с указаниями на достоинства аттестуемого содержат и описание его недостатков, а также суждение экспертов о том, соответствует аттестуемый занимаемой должности или нет (как бы предвосхищающее решение аттестационной комиссии). Теперь аттестуемый знает приблизительно, в каком направлении пойдет разговор с ним на аттестационной комиссии, и может подготовиться к нему без лишних волнений.

Аттестационная комиссия также знакомится с аттестационными листами и определяет, кому из аттестуемых следует уделить больше внимания (кандидаты на выдвижение, переподготовку или снятие с должности), какие привлечь дополнительные материалы. При этом документ «Структура актуальных кадровых проблем» рассматривается как дополнение к характеристике руководителя, возглавляющего коллектив.

ЗАСЕДАНИЕ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ

Зачитывают аттестационный лист. Выслушивают мнение аттестуемого о составленной на него характеристике и мнение его непосредственного начальника, обязательно присутствующего на заседании. Затем задают им вопросы. Выступают представители общественных организаций и другие члены аттестационной комиссии. Оглашают дополнительно привлеченные материалы. Аттестуемому предлагают рассказать о его производственных планах, проблемах и предложениях. Выслушивают намерения начальника в отношении ближайшей судьбы аттестуемого (послать на учебу, дать ответственное задание, перевести на другую работу, дать или забрать подчиненных и т. д.).

В отсутствии аттестуемого и его начальника комиссия принимает решение о соответствии аттестуемого занимаемой должности, а также прочие, касающиеся его будущего (зачислить в резерв на выдвижение, рекомендовать учиться и др.).

Решения оглашаются в присутствии аттестуемого и его начальника.

Руководство предприятия, общественных организаций и отдел кадров подводят итоги аттестации и на основании документа «Структура актуальных кадровых проблем» разрабатывают план работы с кадрами руководителей и специалистов на следующий аттестационный период.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДАННЫХ АТТЕСТАЦИЙ

На основании собранных в ходе аттестационной процедуры данных можно решать ряд управленческих задач. П е р в а я группа задач может быть решена только на основа-

нии аттестационных данных, без всякой дополнительной информации, в т о р а я требует дополнительной информации о прямых и косвенных результатах хозяйственной деятельности предприятия или организации.

Опыт использования СААРС показал, что нередко пользователи этой системы занимают слишком пассивную позицию: ждут не только готовых идей, алгоритмов их решения, но и готовых, привязанных к нуждам их предприятий оргпроектов.

И хотя здравый смысл подсказывает, что полностью готовая система, годящаяся для всех предприятий и организаций, — это утопия, автоматизированные составление деловых характеристик работников и оценка других объектов с использованием экспертов являются одними из немногих счастливых исключений именно в силу автономности экспертных опросов, их независимости от остальных управленческих процедур.

Это, конечно, не значит, что рецепты решений управленческих задач не нужны. Они нужны, и некоторые из них будут здесь приведены. Но эти решения должны быть не догмой, а лишь поводом к социально-технологическому творчеству, ориентированному на нужды, специфику и уникальные обстоятельства конкретного предприятия или организации.

ЗАДАЧИ ПЕРВОЙ ГРУППЫ

Оценка руководителей и специалистов. По описанной выше методике можно осуществлять оценку руководителей и специалистов, но не как правовую процедуру, например оценивать деловые качества молодых специалистов, которые по закону не подлежат аттестации.

Формирование резерва. Имея банк данных, можно сделать любую выборку работников по интересующему вас признаку, например отобрать и оформить резерв на выдвижение, обучение или сокращение.

По поводу сокращения (ввиду особой щекотливости этой проблемы) хотелось бы дать один совет. Коллектив будет взбудоражен, если станет известно о существовании списка кандидатов на сокращение. Разумнее пойти другим путем: составить список тех, кто ни при каких обстоятельствах в течение определенного периода (например, трех лет) не будет сокращен. В этот своего рода «золотой фонд» кадров могут быть включены работники, связавшие свою судьбу с данным предприятием и ценные для него.

Возможен и другой, «обходной», путь. Например, составляют список работников, получающих право на приобретение акций своего предприятия, а в положении об акционерах указывают, что они сокращению не подлежат.

Как бы то ни было, у работников, не попавших в такого рода списки, не возникает ощущения, что «земля под ногами горит», просто они не имеют твердых гарантий, что не будут сокращены. Имея в виду это обстоятельство, часть из них будет стараться подтянуться и попасть в «золотой фонд», другие — подыскивать на всякий случай новое место работы, а остальные — пассивно ждать своей участи.

Переподготовка. Все руководители и специалисты обязаны проходить периодически переподготовку. Однако не всегда ясно, чему и как их учить. Система позволяет получить достаточно детальные ответы на эти вопросы в отношении каждой категории руководителей и специалистов, т. е. практически разработать программу их обучения. Кроме того, это позволяет в последствии удостовериться, в какой мере возросли знания обучающихся.

Работа с молодыми специалистами. Когда доля молодых специалистов в коллективе мала, этой работой можно и пренебречь, сведя ее к наставничеству, но если она велика, проблема адаптации молодежи становится крайне важной. Возникает вопрос: в каком направлении вести работу? Сравнивая оценки деловых качеств молодых специалистов и опытных работников, можно не только поставить диагноз, но и контролировать процесс адаптации молодых специалистов.

Определение развитости управленческих функций. Если какая-либо из управленческих функций (планирование, контроль, санкционирование и т. п.) отстает в своем развитии от других, это сводит на нет многие управленческие акции, поскольку прочность цепи определяется прочностью наиболее слабого звена.

Система позволяет выявить это слабое звено довольно простым путем, в основе которого лежит предположение, что если какая-либо управленческая функция плохо осуществляется на *всех* иерархических уровнях, то именно она и оказывается слабым звеном в системе управления организацией.

Некоторым эта мысль может напомнить утверждения типа «масло масляное». Поясним, что имеется в виду.

Нарушения должны наблюдаться именно на всех уровнях, поскольку ослабление или отсутствие функции на каком-то одном уровне управленческой иерархии еще не означает, что именно она является слабым звеном в орга-

низации. Ее отсутствие может компенсироваться чрезмерной развитостью аналогичной функции на другом уровне иерархии. (Впрочем, эта компенсация и может служить причиной отсутствия функции.)

Выявление недостатков стиля управления. Можно выявить отклонения в стиле управления на уровне предприятия, подотрасли от нормативного. При этом учитываются двенадцать типов отклонений и их возможные комбинации. Особый интерес представляет трансформация стиля управления при переходе с одного иерархического уровня на другой, что помогает увязать изменения в стиле вышестоящего уровня с изменениями в стиле нижестоящего уровня и тем воздействовать на последний.

Выявление дублирующих друг друга уровней управления. При проведении крупных административных реорганизаций часто требуется выявить лишние звенья (лишние иерархические уровни) в управлении. Система прямо не решает этой задачи, но способна облегчить проведение подготовительного этапа, определяя степень сходства между различными иерархическими уровнями (в том числе сходства в стиле управления), она может выявить дублирующие друг друга в наибольшей мере уровни.

Поиск резервов в работе подразделений. Когда встает вопрос об увеличении численности персонала того или иного подразделения, важно определить, все ли резервы исчерпаны (ведь нередки случаи, когда увеличение численности персонала вместо повышения приводит к снижению общей результативности работы, как это случилось в практике наших министерств). Система позволяет для каждого подразделения определить первоочередное направление поиска резервов (самостоятельность работников, исполнительская дисциплина, интенсивность труда и т. д.).

Оценка психологического микроклимата. Обычно для решения этой задачи, важность которой на практике часто недооценивается, требуется проводить специальное социометрическое исследование. Однако СААРС позволяет решать ее попутно с другими, а стало быть, без лишних затрат, ажиотажа, надежно и технологично, путем установления относительной частоты пар работников, сильно завышающих или занижающих деловые качества друг друга.

Оценка идеологической работы. Эта задача решается с целью уменьшить трудозатраты на общественную работу

без снижения ее эффективности, в частности — облегчить составление различного рода планов.

Планирование работы с управленческими кадрами. На основе «Перечня актуальных кадровых проблем» можно составить план на следующий аттестационный период, т. е. наметить устойчивые генеральные направления в работе с кадрами руководителей и специалистов. Однако иногда возникает необходимость составлять планы мероприятий специального назначения (например, в целях повышения качества продукции, исполнительской дисциплины и т. д.). Используя корреляционный анализ данных аттестации, можно получить предположительную картину причинно-следственных связей данного комплекса признаков с остальными, благодаря чему составление таких планов существенно облегчается, а обоснованность их возрастает.

ЗАДАЧИ ВТОРОЙ ГРУППЫ

Построение матрицы ответственности. Для решения ряда задач, прежде всего при разработке систем стимулирования, требуется знать матрицу связей между различными должностными позициями (подразделениями, службами) с одной стороны и конечными результатами деятельности предприятия — с другой. При построении матрицы ответственности обычно учитываются как те связи, которые фактически существуют, так и те, которые должны бы быть, но отсутствуют. Система позволяет получить матрицу ответственности вполне объективно, не обращаясь к экспертным оценкам; для этого устанавливаются связи между результатами деятельности (например, выполнением плановых показателей) и деловыми качествами работников, находящихся на разных должностных позициях (например, занимающихся планированием, снабжением, мастеров и т. д.).

Оценка качества управления. Данная задача решается вполне объективно — путем математических преобразований матрицы ответственности. При этом считается, что чем больше положительных связей между деловыми качествами работников и результатами хозяйственной деятельности предприятия, тем выше качество управления. Наличие же большого числа отрицательных связей говорит об обратном.

Действительно, если все усилия добросовестного работника только идут во вред предприятию, значит в системе

управления что-то разладилось: или работник делает не то, что нужно, или показатели, на которые ориентирована деятельность предприятия, надуманные...

Следует иметь в виду, что здесь субъектом управления, качество которого оценивается, является не руководство предприятия, а вышестоящая инстанция, определяющая структуру предприятия, планирующая его деятельность, устанавливающая показатели деятельности и систему стимулирования. (Понятно, что в связи с предполагаемым расширением прав предприятий распределение ролей, возможно, изменится.)

Решив данную задачу, можно стимулировать повышение качества управления посредством обоснованного премирования. Может оказаться целесообразным, чтобы премию за качество стратегического управления автоматически начисляла ЭВМ.

Выбор организационных форм. Иногда требуется сравнить различные организационные формы (например, производственное объединение, самостоятельное предприятие или концерн) с целью выбрать наилучшую из них. Даже такие организации, как военные части и магазины, колхозы и библиотеки, не сопоставимые по результатам хозяйственной деятельности, вполне можно сравнить по качеству управления: при достаточном количестве сравниваемых объектов преимущество в качестве управления может быть отнесено за счет организационной формы, а не за счет деловой квалификации их руководителей.

Стимулирование научного управления. В тех отраслях народного хозяйства, где невозможно перевести организации на самофинансирование и самостимулирование, может быть построена специальная система стимулирования, опирающаяся на динамику фактического состояния матрицы ответственности. При этом ориентация управленческих кадров на отдаленные результаты деятельности может быть достигнута включением в расчеты соответствующего временно́го лага.

Расчет экономической эффективности. Сегодня прогнозирование экономической эффективности различных социальных мероприятий (в частности, работы с кадрами руководителей и специалистов) по своей обоснованности нередко не дотягивает даже до уровня гадания на картах, не говоря уже о науке. Если установлены зависимости между результатами хозяйственной деятельности и деловыми качествами, то с помощью уравнений регрессии

можно оценить экономическую эффективность положительных изменений деловых качеств (например, роста знаний). Таким образом, налицо возможность выбора социальных мероприятий, воздействующих на деловые качества руководителей и специалистов и дающих наибольший экономический эффект.

Глава 4
РАБОТА ОТДЕЛА КАДРОВ

Этот раздел предназначен в первую очередь для работников кадровых служб — людей, на которых ложится значительная часть всех забот, связанных с организацией, подготовкой и проведением аттестации.

Справедливости ради должен заметить, что, несмотря на дополнительные хлопоты, особенно на подготовительном этапе внедрения СААРС, она всегда встречала со стороны кадровиков самое доброжелательное отношение. К сожалению, этого нельзя сказать о работниках вычислительных центров, многие из которых (разумеется, были и приятные исключения) принимали СААРС довольно прохладно, не доверяя разработкам, полученным со стороны, и опасаясь дополнительных трудностей.

С ЧЕГО НАЧИНАТЬ?

Так сложилось, что роль отдела кадров в структуре предприятий стала неоправданно низкой. Фактически она сведена к документальному оформлению различных изменений в положении руководителей и специалистов.

Многие считают, что причина фактического устранения отдела кадров от работы с ИТР и руководителями в том, что его работники не имеют необходимого образования, например психологической подготовки. Мы не разделяем этой точки зрения. Конечно, хорошо бы, чтобы работник кадровой службы имел диплом юриста, экономиста, психолога или несколько дипломов сразу. Но не будем забывать, что не используемые практически знания улетучиваются, остается только диплом. Гораздо важнее так перестроить работу отдела кадров, чтобы у его работ-

ников возникло неодолимое желание пополнить свои экономические, юридические или иные знания. Ведь если мы далеко от медицины, но совестливого человека заставим лечить людей, он сам будет рваться к чтению медицинской литературы.

Первое, что кадровикам необходимо уяснить для себя при знакомстве с СААРС, — с внедрением СААРС меняются роль и положение отдела кадров в организации или на предприятии.

Обычно кадровику бывает довольно трудно оценить руководителя, и тем более специалиста, с точки зрения их деловых качеств, понять преимущества или недостатки того или иного управленческого решения, поскольку он слабо ориентируется в чисто производственных вопросах. Поэтому, даже участвуя в обсуждении вопросов служебного продвижения или отправки на учебу руководителя или специалиста, представитель кадровой службы выступает как наименее компетентный из собеседников. Зачастую его приглашают лишь для того, чтобы он был в курсе и правильно оформил необходимые бумаги. У него нет собственного канала информации, сведения о руководителях и специалистах он получает из «вторых рук». Поэтому и роль его второстепенна.

Можно выдвинуть и более общее утверждение. Та служба на предприятии, которая не имеет собственного канала информации, т. е. не может поделиться с другими службами ценными сведениями, всегда низко ставится.

С появлением СААРС отдел кадров обретает столь необходимый собственный источник информации социально-управленческого характера, которой не владеет ни одна другая служба на предприятии. Однако источником этим нужно уметь пользоваться.

Итак, работник отдела кадров должен начать с выбора одной из двух установок: свести свои хлопоты в связи с внедрением системы до минимума и делать только то, без чего никак уж нельзя обойтись, или постараться как можно лучше узнать возможности системы, чтобы получить от нее максимум для своего предприятия и для пополнения собственного опыта.

Мы не склонны клеймить позором тех, кто изберет первую позицию, — мало ли какие бывают у людей обстоятельства — мы только призываем к полностью осознанному и ответственному выбору. Практика показы-

вает, что лавировать между этими позициями не стоит — много хлопот, а толку мало.

С точки зрения отдела кадров всю работу по внедрению СААРС можно разбить на пять этапов: предподготовительный, подготовительный, работа с экспертами, заседание аттестационной комиссии, заключительный. Каждый из них начинается и заканчивается определенным взаимодействием между отделом кадров и службой, внедряющей СААРС, предположим — ВЦ.

ПРЕДПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

На этом этапе собственно и создается информационно-справочное обеспечение аттестации, подготавливаются и размножаются в необходимых количествах формы первичных документов, а также реализуется правовое обеспечение в виде приказа о проведении аттестации [1]. Взаимодействие между отделом кадров и ВЦ особенно тесное.

Отдел кадров должен выполнить следующие работы.

1. Вместе с ВЦ составить план-график работ по внедрению СААРС и проведению аттестации. (Все работы, которые должны быть включены в план-график со стороны отдела кадров, описаны ниже. Остается лишь проставить сроки.)

2. Составить проект приказа о проведении аттестации. Приказ должен: сообщать о факте проведения аттестации; утверждать порядок ее проведения, план-график работ и состав аттестационной комиссии (помимо представителей администрации в нее должны быть включены ведущие специалисты, представители общественных организаций и отдела кадров); сообщать о контингенте лиц, подлежащих аттестации, утверждать список аттестуемых.

3. Определить численность аттестуемых, составить перечень всех имеющихся подразделений и должностей. Передать все данные ВЦ.

4. Совместно с ВЦ определить, какие из деловых качеств, описываемых словарем деловых характеристик, требуется переформулировать с учетом специфики данного производства (отрасли) и требований к информационному обеспечению комплекса решаемых управлен-

---

[1] Если система ранее уже применялась на данном предприятии (в отрасли), то этот этап практически отпадает или сводится к внесению изменений в информационно-справочное обеспечение системы, если такие изменения требуются.

ческих задач, предусмотренного в СААРС. Таких, подлежащих переформулировке признаков около двадцати.

5. Организовать размножение адаптированного словаря деловых характеристик. Саму переделку и макет для размножения обеспечивает ВЦ.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

К началу подготовительного этапа ВЦ обязан составить и передать отделу кадров шифраторы работников, должностей и подразделений. Вместе с шифраторами передаются карта «Данные на аттестуемых и экспертов» и инструкция к ней. Ее-то и надо заполнить на этом этапе.

Кроме того, необходимо выбрать и назначить экспертов. Как показывает практика, проще всего выбрать экспертов для каждого аттестуемого его непосредственному начальнику. Одно время мы и придерживались такой практики.

Однако в 1978 г. во время аттестации в одном из управлений Министерства автомобильного транспорта и шоссейных дорог Эстонской ССР мы столкнулись с конфликтной ситуацией. Работник, недовольный решением аттестационной комиссии, опротестовал его, ссылаясь на тенденциозный выбор экспертов. Он считал, что это было сделано намеренно из-за его критического выступления накануне аттестации.

Это натолкнуло нас на мысль ввести порядок, при котором четырех из семи экспертов (система позволяет использовать от 3 до 7 экспертов для каждого аттестуемого) выбирает себе сам аттестуемый, а меньшую часть (трех экспертов) назначает начальство. Тем самым повод для жалоб на тенденциозный подбор экспертов автоматически снимается.

Мы попробовали провести это правило в жизнь при аттестации в таллиннском мебельном объединении «Стандарт», однако нас ждало разочарование. Никто из аттестуемых предоставленным правом не воспользовался. Помешал ли тому хороший психологический климат, равнодушие аттестуемых, недоработка кадровой службы или еще что-нибудь — выяснить не удалось.

Повторим еще раз, что мало иметь право, надо иметь право этим правом воспользоваться. Возможно, кто-то и хотел выбрать часть экспертов сам, да не рискнул, опасаясь конфронтации с начальством или коллегами. Напом-

ним также, что наиболее реальные из наших прав — это наши обязанности. Очевидно, следует разработать простую форму, в которой аттестуемый должен будет указать фамилии желательных для него экспертов (попутно будет зафиксировано, что он извещен о предстоящей аттестации).

Как бы то ни было, для каждого аттестуемого должны быть выбраны семь экспертов из числа работников, наиболее хорошо знающих его по совместной трудовой деятельности. При этом желательно, чтобы одним экспертом был его прямой начальник, другим — косвенный. Еще двоих выбирают из числа его коллег и троих — из числа подчиненных. Если подчиненных у аттестуемого нет, они заменяются коллегами.

Бывают случаи, когда для аттестуемого никак не удается подобрать семь экспертов, например, если он работает изолированно и мало кому знаком с деловой стороны. Тогда число экспертов можно сократить, но их не должно быть меньше трех, иначе ЭВМ не сможет составить на него характеристику.

РАБОТА С ЭКСПЕРТАМИ

Из ВЦ получена пачка конвертов для экспертов. Каждый конверт содержит выданное ЭВМ задание для данного эксперта и Словарь деловых характеристик (вместе с инструкцией).

Работники кадровой службы должны сделать следующее.

1. Внимательно ознакомиться с инструкцией, прилагаемой к словарю, полностью разобраться в существе работы эксперта (очевидно, им и самим придется выступать в этом качестве), неясные вопросы уточнить с ВЦ.

2. Созвать собрание экспертов (если их много, собрание проводится в несколько приемов). Своими словами изложить инструкцию. Ответить на вопросы экспертов и раздать им конверты. (Каждый конверт может быть заклеен полоской бумаги, на которой стоит фамилия эксперта. Получив свой конверт, эксперт срывает эту бумажку, и конверт становится безымянным.) Назначить срок выполнения задания.

3. В назначенный срок забрать у экспертов выполненные задания. Тем, кто не успел его выполнить, назначить новый срок. «Лентяев» посадить в отдельной комнате — пусть выполняют задание тут же. Экспертам,

которым выпало оценивать очень многих аттестуемых (бывает, достается оценивать по 30—40 человек), разъяснить, что, хотя на оценку первого аттестуемого уходит иногда более получаса, в дальнейшем благодаря приобретению навыков работы со словарем время оценки быстро сокращается до 5 минут. Так что выполнение даже такого большого задания — дело весьма реальное.

4. Проверить, все ли конверты с выполненными заданиями возвращены. Если один-два эксперта почему-либо не выполнили задания — не беда, можно обойтись и без них. Сдавайте конверты с заданиями в ВЦ.

ПРОВЕДЕНИЕ ЗАСЕДАНИЯ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ

Этот этап наступает после получения из ВЦ аттестационных листов на каждого из аттестуемых. Теперь необходимо предпринять следующие шаги.

1. Не позже чем за неделю до заседания аттестационной комиссии ознакомить каждого аттестуемого с его характеристикой, составленной ЭВМ и напечатанной на аттестационном листе. Получить его подпись, заверяющую, что он ознакомлен с характеристикой.

2. Рассортировать аттестационные листы по подразделениям. Решить, насколько серьезным и обстоятельным должен быть разговор на комиссии с тем или иным аттестуемым. (Больше внимания должно уделяться тем аттестуемым, которые отклоняются в положительную или отрицательную сторону от основной массы.)

3. Совместно с председателем аттестационной комиссии составить график ее заседаний, предусматривающий конкретную очередность приглашения аттестуемых, состав приглашаемых лиц, регламент работы комиссии. Довести этот график до всеобщего сведения.

4. Подготовить дополнительную информацию к каждому заседанию комиссии (например, поднять данные о выполнении плановых показателей, поощрениях и взысканиях за аттестационный период).

5. Совместно с председателем комиссии наметить сценарий каждого предстоящего заседания комиссии, учитывающий конкретную ситуацию на данный день. Окончательно установить: состав присутствующих, порядок приглашения аттестуемых, очередность выступлений, время

оглашения дополнительной информации и перерывов в работе, порядок удаления аттестуемых для принятия решений «при закрытых дверях» и оглашения принятых решений и т. д.

Необходимо помнить, что в отношении каждого аттестуемого должны быть соблюдены следующие требования:

аттестационный лист вместе с характеристикой должен быть внятно зачитан вслух и выслушан всеми присутствующими (без отвлечения на посторонние дела);

аттестуемому должна быть предоставлена возможность высказать свое мнение о составленной на него характеристике, в частности, следует спросить, считает ли он эту характеристику объективной, а если нет, то почему;

на заседании аттестационной комисии должен обязательно присутствовать и выступить непосредственный начальник аттестуемого (причем в конце своего выступления он должен высказать свое мнение о соответствии аттестуемого занимаемой должности), а также должны выступить представители общественных организаций;

аттестуемый должен быть ознакомлен со всей дополнительной информацией, которая привлекается для его аттестации;

после всех вопросов и выступлений аттестуемому должно быть предоставлено последнее слово;

решение аттестационной комиссии должно быть объявлено аттестуемому в ясной и официальной форме, а не в выражениях типа: «Ну, мы с Вами вроде договорились», или «С Вами все в порядке», или «Вы сами понимаете, какое решение мы вынуждены принять»;

в течение того же дня (при необходимости) ему должен быть сообщен порядок обжалования решения комиссии;

если решение комиссии вызывает неудовольствие или несогласие аттестуемого, оно должно быть ясно мотивировано.

6. При аттестации руководителей трудовых коллективов (директоров, начальников цехов, руководителей крупных лабораторий, отделов и т. д., где число аттестуемых превышает 15—20 человек) в качестве дополнительной информации наряду с другими привлекается полученный из ВЦ итоговый документ «Структура актуальных кадровых проблем». Руководитель коллектива в этом случае отвечает на вопросы членов комиссии, касающиеся

выявленных проблем, а также мер, которые надо принять для их разрешения.

7. Во время заседания комиссии бдительно следить за выполнением перечня требований, перечисленных в пункте 5.

8. По окончании каждого заседания комиссии обеспечить правильное оформление аттестационных листов, в частности — разделов «Замечания и дополнения, внесенные аттестационной комиссией» и «Заключение аттестационной комиссии». Проследить, поставлены ли подписи председателем, секретарем и членами комиссии. Наконец, получить подписи аттестуемых на аттестационных листах, удостоверяющие факт их знакомства с решением аттестационной комиссии.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

На заключительном этапе отдел кадров:

1) готовит справку об итогах аттестации (сколько работников аттестовано, по каким причинам кто-либо не прошел аттестацию, какие были приняты решения);

2) на основании итогового документа «Структура актуальных кадровых проблем» совместно с руководителями подразделений и служб, а также ведущими специалистами и руководством общественных организаций составляет проект плана мероприятий по работе с кадрами руководителей и специалистов на послеаттестационный период [1];

3) готовит проект приказа по итогам аттестации, где говорится о факте проведения аттестации в определенные сроки; утверждаются результаты работы аттестационной комиссии; определяются обязанности различных должностных лиц по реализации решений аттестационной комиссии; утверждается план мероприятий по работе с кадрами руководителей и специалистов; отмечаются работники, особо отличившиеся при организации аттестации.

Подчеркнем в заключение, что составлением плана работы с кадрами руководителей и специалистов на

---

[1] Следует пояснить, что в распечатке документа каждой проблеме соответствует горизонтальный ряд звездочек определенной длины: чем длиннее этот ряд, тем хуже обстоит дело с данной проблемой, тем бо́льшую тревогу она должна вызывать. Вертикальная линия точек, которая там тоже имеется, свидетельствует о нормальном состоянии проблем: если линия звездочек короткая и не доходит до вертикальной линии точек, данная проблема не должна вызывать беспокойства.

послеаттестационный период дело не кончается. Это начало очень большой и содержательной работы отдела кадров.

Взять хотя бы первый раздел документа «Структура актуальных кадровых проблем», касающийся знаний работников. На основании данного раздела можно составлять программы обучения, выбирать учебные заведения и курсы для переподготовки работников, перестраивать систему экономической и политической учебы, проводить деловые игры, организовывать стажировку работников на передовых предприятиях и т. д. и т. п. Как говорится, было бы желание!

Какой эффект дало то или иное мероприятие, можно будет проверить при следующей аттестации, сравнивая прежнюю структуру актуальных кадровых проблем с вновь полученной. При этом не играет роли, те же самые лица проходят аттестацию или другие. Если аттестуемых достаточно много, работают законы статистики. Значит, можно проводить аттестацию ежегодно и ежегодно получать обобщенные сопоставимые данные по организации. При этом каждый работник может аттестовываться значительно реже, скажем, раз в три года. В этом случае ежегодно аттестуется одна треть работников, но и по этой трети мы можем судить, что происходит в коллективе.

Глава 5
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДА ДЕЛОВОГО ПОРТРЕТА

Этот раздел предназначен в первую очередь для специалистов в области «поведенческих» наук, т. е. социологов, социальных психологов, психологов, специалистов по управлению и социальных технологов. Автор относит себя к представителям последней из перечисленных специальностей, фактически еще не сложившейся, но существующей.

Не будет большой ошибкой сказать, что социальная технология — самая древняя из поведенческих наук и в то же время наименее оформившаяся, у нее даже не сложилось собственного понятийного аппарата. Было бы

самонадеянным без достаточной исследовательской проработки попытаться объяснить этот парадокс, однако выдвинуть предположение мы можем.

Нам кажется, что занятия социальной технологией выдвигают иные требования к исследователю, чем «чистые» поведенческие науки. Социальная технология отбирает более или менее надежные результаты смежных наук и, просеивая их через потребности реальной деятельности, конструирует конкретные рецепты. Это предполагает соединение в личности социального технолога черт кабинетного ученого и прагматичного социального деятеля. Успешно заниматься социальной технологией, «сидя только на одном из этих стульев», практически невозможно, хотя это было бы предпочтительнее с точки зрения личных достижений в социальной иерархии. Трудно сказать, смогли бы мы получить замечательные наставления флорентийца Никколо Макиавелли по социальной технологии, если бы перипетии политической борьбы не завели его в тюрьму.

ОБЩАЯ СТРУКТУРА РЕШАЕМЫХ ПРОБЛЕМ

Социальная технология, как и всякая другая, отличается от фундаментальной науки смещением акцента с вопроса «почему» на вопрос «как», а это значит, что приходится не только исследовать проблемы, но и решать, даже в условиях неполноты знаний, рискуя встретить упреки в недостаточной обоснованности решений. При таком под-

ходе к делу границы между различными проблемами, столь расплывчатые в социальных исследованиях, приобретают весьма осязаемые черты, и можно говорить об определенной структуре решаемых проблем.

При проектировании СААРС мы выделили следующую структуру научно-исследовательских проблем:

1) создание модели функционирования и развития социальной организации;

2) информационное обеспечение модели социальной организации;

3) понижение размерности пространства качественных признаков;

4) выбор критерия объективности моделирования социальной организации;

5) использование модели социальной организации для принятия управленческих решений.

Каждая из них была решена, т. е. мы по ней были вынуждены принять окончательное решение, конечно, окончательное лишь в рамках конкретной версии СААРС.

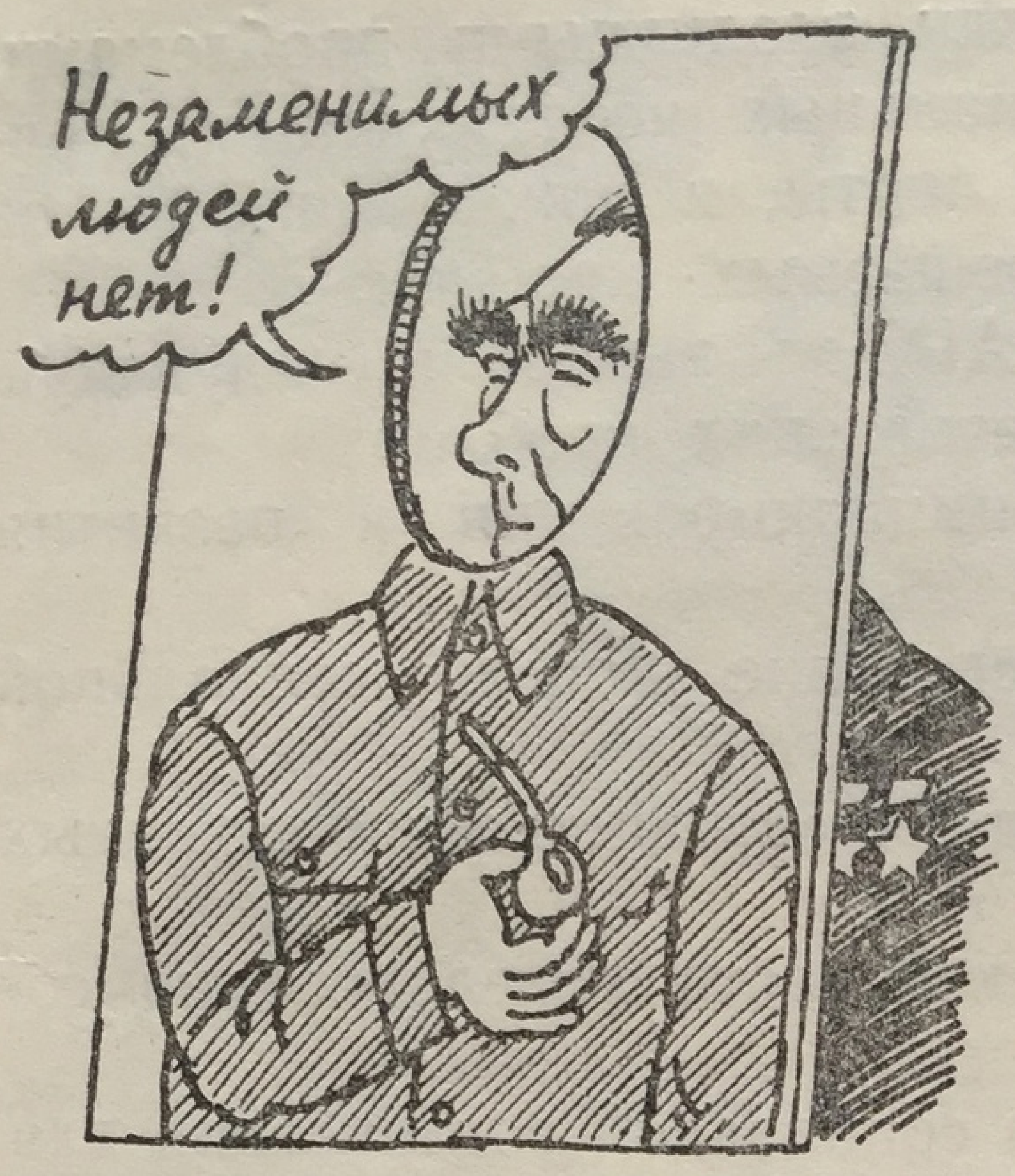
При решении этих пяти, почти независимых друг от друга проблем мы пытались следовать известному принципу Генри Форда: *нельзя начинать производство, пока не усовершенствован сам фабрикат.*

Что это значит применительно к нашей ситуации? Это значит, что нельзя разрабатывать и внедрять какую-либо систему, если в целом или в своих основных частях она не опирается на принципиально новые идеи. На наш взгляд, тотальная несостоятельность АСУ (автоматизированных систем управления) как раз и вызвана тем, что проектированию и внедрению задач АСУ не предшествуют никакие открытия или изобретения, т. е. такие разработки опираются не на принципиально новые социальные идеи, а лишь на возможности вычислительной техники.

Каковы же те новые идеи, что лежат в основе решений каждой из пяти указанных проблем? Рассмотрим их по порядку.

ПРОБЛЕМА 1. МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Под *социальной организацией* понимают фактически сложившуюся, устойчивую, воспроизводящуюся структуру совместной деятельности людей. Если



речь идет о предприятии, то нас интересует структура совместной деятельности его работников.

Чтобы иметь возможность взглянуть на совместную деятельность с точки зрения ее структуры, необходимо выделить в ней относительно самостоятельные части. Эта относительная самостоятельность может быть обусловлена прежде всего тем, что разные части детерминируются разными факторами. Выделим четыре таких фактора.

Материально-техническая база предприятия. Понятно, что поведение людей не может не зависеть от того, являются ли рабочие помещения комфортабельными, оборудование современным и т. д.

Персональный состав. Поведение работников зависит и от них самих: от их ценностных ориентаций, знаний, навыков, привычек и предрассудков, от численности, демографической структуры коллектива и т. д.

Еще Ф. Тейлор указывал: многие предприниматели знают, что есть большая разница в производительности труда между хорошим и плохим работниками, но лишь немногие понимают, *насколько эта разница велика*.

Многие годы в нашей стране господствовал тезис, гласящий: незаменимых людей нет! Он вполне мирно уживался с тезисом об абсолютной уникальности и незаменимости таких людей, как В. И. Ленин, И. В. Сталин и некоторые другие руководители. Где же истина? Очевидно, незаменимые люди действительно есть. Более того — нет «заменимых» людей.

Жизнь показывает, что поворот событий в маленьком коллективе в значительной мере зависит от наличия или отсутствия в тот или иной момент того или иного человека. И дело не в том, что коллектив маленький — можно предположить существование аналогичных причинно-следственных связей и в социальных организациях большего масштаба, просто в маленьком коллективе эти связи

легче обнаружить. В таком большом коллективе, как человечество, проследить все связи, конечно, невозможно, но это не исключает их существования.

Правовой статус. Предприятие существует в определенной хозяйственной, культурной, политической и идеологической среде. Различные требования этой среды, выраженные в нормативных документах, которые имеют силу на данном предприятии и лежат за пределами его юрисдикции, также детерминируют поведение его работников.

Даже такой важный нормативный акт, как устав предприятия, и тот в большинстве случаев не может быть изменен без согласования с «внешней средой».

Ряд документов, регламентирующих поведение работников предприятия, хотя и составлялись когда-то с учетом воли работников предприятия, ныне существуют независимо от них (например, договорные обязательства).

Форма организации. Для успеха совместной деятельности работников на предприятии существует ряд нормативных документов и общеизвестных правил, регулирующих поведение работников и лежащих в пределах юрисдикции предприятия. Это коллективный договор, совокупность трудовых договоров между предприятием и его работниками, приказы, распоряжения и инструкции, решения общественных организаций и т. д.

СУБСТРУКТУРЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В соответствии с перечисленными факторами можно выделить четыре относительно самостоятельные субструктуры социальной организации предприятия: техническую, персональную, правовую и формальную. За каждой из этих структур будет стоять совокупность образцов поведения (устойчивых, повторяющихся способов траты времени, неких экстремалей в жизненном пространстве), детерминированных именно данным фактором.

Эти четыре структуры могут в отдельных своих фрагментах исключать друг друга, предъявляя к работникам противоречивые требования. Например, установленный порядок запрещает оставаться на службе после 18 часов, а неисправный замок в двери не позволяет покинуть помещение. Или правила эксплуатации запрещают перегружать автомобиль, а необходимость выполнить дого-

ворные обязательства толкает на их нарушение. Работник оказывается в абсурдной ситуации: как бы он ни поступил, все равно будет виноват. Как уже говорилось, в этом случае возникают феномены наказания без нарушения и нарушения без наказания.

Формальная структура представляет особый интерес. В ней можно различить две, тесно переплетенные между собой части — официальную и неофициальную, граница между которыми зависит от того, зафиксировано ли то или иное правило в нормативных документах или действует негласно. В последнем случае оно может быть отнесено к формальной структуре лишь тогда, когда нет никаких официальных препятствий к его документальной фиксации, однако в этом просто нет необходимости.

Возникает вопрос: как быть с теми негласными правилами, которые фактически регулируют деятельность работников, но не могут быть отнесены к формальной структуре, так как их документализация встречает принципиальные препятствия (например, они явно противоречат правовой структуре)?

Для ответа на этот вопрос мы должны рассмотреть явную и латентную функции формальной структуры. Здесь под *явной* функцией мы, как и прежде, понимаем фактические результаты, вклад в развитие событий, которые соответствуют ранее декларированным или молчаливо всеми признаваемым целям, т. е. соответствующие общезначимой системе социальных ожиданий. А под *латентной* функцией — отвечающие целям или потребностям, которые по тем или иным причинам не декларируются. Место их в системе социальных ожиданий таково, что носители этих целей или потребностей предпочитают их не рекламировать, а возможно, не признаются в их наличии даже самим себе.

Явная функция формальной структуры состоит в информировании работников об их правах, обязанностях и ответственности, т. е. в декларировании нормативно одобряемой модели поведения.

Латентная функция формальной структуры заключается в прогнозировании для каждого работника зависящих от его поведения и значимых для него последствий его собственных действий. Речь идет именно о прогнозе, а не жесткой детерминации, потому что формальная структура сама по себе не поощряет и не наказывает — это дело людей. Однако люди могут карать или миловать

и не в соответствии с ней, будучи сами поощряемыми и наказываемыми в соответствии с иной формальной и правовой структурами.

Кроме того, превращение формальной структуры в систему законов, которые «либо молчат, либо высказываются недвусмысленно», превратило бы функцию формальной структуры в дисфункцию и снизило бы успех совместной работы. Закон должен служить регулированию столкновений лиц с различными целями, а не объединению их вокруг одной цели. Возможность различного толкования формулировок и даже необязательность следования формальной структуре всегда молчаливо предполагаются, оправдываются тем, что правила, дескать, устарели, или не доработаны, или приняты временно. Но сама эта необязательность не может быть декларирована, отход от формальных правил еще более увеличится. По той же причине не может быть декларирован и сам прогноз, иначе он из прогноза превратится в план. Именно поэтому *прогноз является латентной функцией формальной структуры*.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ

Любой работник, безусловно, нуждается в более или менее надежном прогнозе относительно последствий своего поведения в организации. Однако, когда возникает феномен нарушения без наказания или наказания без нарушения, прогноз, сделанный на основании формальной структуры, оказывается несостоятельным. Возникает прецедент невыполнения формальной структурой своей латентной функции.

Когда какой-либо социальный механизм перестает выполнять свои функции, т. е. вносить фактический вклад в устойчивость или адаптивную способность более широкого социального целого (в нашем случае в устойчивость и адаптивную способность социальной организации предприятия), то либо это целое существенно видоизменяется (например, гибнет), либо этот механизм (что случается чаще) вытесняется другим, отличным от него по содержанию, но вносящим необходимый вклад (в виде суммы явной и латентной функций) в функционирсвание целого. Это второе явление мы можем назвать, вслед за Мертоном, *функциональным заместителем* первого.

Функциональный заместитель формальной структуры — латентная (неявная) структура социальной организации, по существу свод «неписаных законов» организации. От неофициальной части формальной структуры она отличается тем, что ее в принципе нельзя узаконить, поскольку, стань она явной, возникло бы противоречие между нею и формальной структурой или между нею и правовой структурой. Разрешение этих противоречий породило бы возникновение новой формальной и новой латентной структур.

Обратим внимание на то, что правовая структура также может иметь функционального заместителя в виде латентной структуры социальной организации объекта, более широкого, чем предприятие (города, отрасли, государства и т. п.).

В частности, возникновение латентной структуры социальной организации государства отражает понятие «неправовое государство». Термин «неправовое» указывает не на какую-то особую негуманность государства (правовым может считаться и рабовладельческое государство), а на неспособность его правовой структуры выполнять функцию прогноза для его граждан. То же самое можно сказать и о предприятии.

Тот факт, что на предприятии возникла латентная структура, сам по себе не позволяет судить о том, хорошо ли на нем работать. Люди не одинаковы, не одинаково их отношение к формальным правилам или законам. Одни увереннее себя чувствуют, когда все четко и ясно определено, другие — когда все расплывчато и неясно. И тот и другой типы личности нужны обществу, отражают его потребности как в устойчивости, так и в развитии. Попытки построить общество, базирующееся только на ориентации одного определенного типа личности, интересны, но безнадежны.

ФАЗЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

По мере того как формальная структура вытесняется латентной, она все более утрачивает способность выполнять свою явную функцию, что, в свою очередь, еще более снижает ее «прогностические» способности. Например, в формальную структуру перестают вносить изменения — а зачем, если она все равно не соблюдается? И от этого

соблюдать ее становится еще труднее. Возникает лавинообразный процесс с положительной обратной связью. И тогда в силу положительной обратной связи социальная организация переходит из формальной фазы развития в латентную.

Каковы признаки **формальной** фазы развития? Формальная структура хорошо справляется со своей латентной функцией. Латентная структура почти полностью отсутствует. Управление социальной организацией, осуществляемое путем внесения изменений в формальную структуру, весьма эффективно. Применение новых методов и техники управления, организационных и правовых нововведений, научной организации труда и т. п. не вызывает принципиальных затруднений, если положительный эффект от них очевиден. Организация обладает высокой управляемостью, саморегуляция на низком уровне, инициатива снизу строго канализирована.

При переходе в **латентную** фазу формальная структура практически полностью вытесняется латентной, да и с документами, фиксирующими формальную структуру организации, почти никто из работников незнаком (за ненадобностью). Внесение изменений в формальную структуру оказывается бессмысленным, так как сводится к корректировке никому не нужных и не известных бумаг. Любые новшества внедрить крайне затруднительно. Саморегуляция господствует над управляемостью, сводя все попытки изменений к сохранению «статус кво». Любой пересмотр существующего порядка возможен только «с позиции силы», а не по праву. Личные взаимоотношения работников оказываются определяющими в их совместной деятельности, которая может выливаться как в формы делового сотрудничества, так и саботаж и даже взаимное вредительство.

Обе эти фазы являются крайними состояниями, неэффективными с точки зрения развития социальной организации. Как правило, латентная фаза сменяется формальной с приходом нового сильного руководителя предприятия или государства. (Размер социального объекта в данном случае неважен!) Если руководитель оказывается недостаточно сильным, латентная фаза продолжается.

Как исключение может возникнуть такой подъем всеобщего недовольства низкой эффективностью латент-

ной фазы, что даже слабому руководителю удастся перевести объект управления в формальную фазу.

Переход в формальную фазу также протекает лавинообразно: стоит появиться одному формальному правилу, неукоснительное соблюдение которого обеспечивается системой санкций, а значит, и прогноз формальной структуры оказывается достаточно надежным, как разрушается система социальных ожиданий, основанная на латентной структуре. Новые формальные правила начинают выполняться, еще будучи не подтверждены системой санкционирования.

Однако эта легкость введения новых формальных правил может и подвести. Если кредит доверия к ним не подкрепляется затем системой фактического санкционирования, происходит откатывание к латентной фазе. Это и означает, что руководитель все же оказался недостаточно сильным.

С другой стороны, если новые формальные правила, подтвержденные реальным санкционированием, наберут «критическую массу», при которой формальная структура выполняет свою латентную функцию, работники сами оказываются заинтересованными поддерживать эффективное правотворчество руководителя.

«МОЗАИЧНАЯ» ФАЗА

Нередко организация стабилизируется в некотором промежуточном состоянии. Это обусловлено тем, что разные части организации взаимодействуют с разными областями социального окружения, одни из которых могут находится на формальной, другие — на латентной фазе развития.

Например, бухгалтерия имеет дело с банком, который строго придерживается официальных правил. Поэтому бухгалтерия как подразделение предприятия чаще находится на формальной фазе развития. Даже когда латентная фаза «захлестывает» и бухгалтерию, часть ее деятельности все же сохраняет черты формальной фазы (возникает так называемая «двойная бухгалтерия»). В противном случае возникают ситуации, квалифицируемые как «запущенный бухгалтерский учет», «преступная халатность», «явные злоупотребления», которые могут сохраняться лишь до первой серьезной проверки извне.

Отдел же снабжения, часто сталкивающийся с необязательностью и непредсказуемостью поведения постав-

щиков и иных сторонних организаций, с полнейшей невозможностью выполнить свои функции, руководствуясь официально установленным порядком, чаще находится на латентной фазе развития.

Это были примеры из «горизонтального среза», если же посмотреть на «вертикальный», то обнаружится, например, что фиксированное на бумаге разделение труда между руководителями больше соответствует действительности, чем разделение между нижестоящими работниками (если это не отражается на средствах, условиях и оплате их труда).

Назовем такую, промежуточную фазу развития социальной организации *мозаичной*, имея в виду, что отдельные участки деятельности, находящиеся в формальной или латентной фазе, довольно-таки обособлены и отличны друг от друга. Границы между ними явно выражены. При этом различные должностные позиции по-разному включены в латентную и формальную структуры. Единицей деятельности, однозначно принадлежащей к той или иной структуре, является социальная роль.

Роль — комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции, которую берет на себя исполнитель роли. Роль связана определенным образом с другими ролями, что позволяет предсказывать взаимное поведение их носителей. Нет роли без другой, ей противостоящей. Нельзя играть роль в одиночку, без партнера. Можно примерять на себя роль начальника,

но нельзя играть ее, если подчиненный не признает вас начальником и не принимает роли подчиненного.

Самое ценное в ролевом поведении — его предсказуемость. Выступая в роли пассажира такси, вы знаете, чего ждать от человека, принявшего на себя роль водителя такси. Контролер в автобусе принял вас за «зайца», поскольку вы не можете найти билет в кармане. Но вот вы все-таки его нашли, и диалог принимает другой характер.

Зная распределение ролей, мы можем предвидеть возможное поведение, содержание диалога. Можно сказать, что совместная деятельность людей потому и возможна, что структурируется постоянно сменяющимися ролевыми распределениями.

Для того чтобы два лица могли успешно справиться с ролевым поведением, они должны знать, с каких позиций партнер будет играть свою роль: с позиций формальной или латентной структуры. Иначе взаимопонимание разрушится, что приведет как к потерям времени, так и к межличностным напряжениям. Поэтому всякая перемена в исполнении роли, переход от формальной фазы к латентной и наоборот поясняется партнеру: «Знаете, у нас сейчас строгости ввели», «У вас сегодня слишком большой объем, надо оформить заявку» и т. д.

Можно ли определить, в какую сторону направлено развитие социальной организации? Дело в том, что каждый работник, попадая в абсурдную ситуацию, в которой любой поступок нарушает требования не одной, так другой структуры, тем не менее вынужден сделать выбор. Каждый такой выбор, в свою очередь, повышает вероятность невыполнения требований данной структуры в дальнейшем.

УСТРАНЕНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЙ

Устранение противоречий между структурами возможно, если по крайней мере одна из них претерпит изменения:

т е х н и ч е с к а я — за счет приобретения дополнительного или более совершенного оборудования, расширения производственных площадей, установки ограждений или, напротив, поломки оборудования, устранения ограждений, захламления производственных площадей и т. д.:

п е р с о н а л ь н а я — за счет увеличения численности работников, их обучения, воспитания, расстановки

и перестановки, стимулирования или, напротив, текучести кадров, деквалификации, деморализации и т. д.;

правовая — за счет предоставления предприятию иного хозяйственного статуса (например, перевод на хозрасчет, прямые хозяйственные связи) или, напротив, лишения его самостоятельности, ужесточения нормативов, повышения цен на сырье или энергию и т. д.;

формальная — за счет упорядочения и рационализации документооборота и самих документов, упрощения и рационализации организационных схем, пересмотра норм и системы оплаты труда, более обоснованной регламентации деятельности или, напротив, запутывания документооборота, появления противоречивых приказов и распоряжений, организации системы приписок и т. д.

В случае противоречия между структурными уровнями решение в пользу какой-то одной структуры, т. е. принятие одной из мер, перечисленных до слова «напротив», приводит к тому, что другая структура изменяется в худшую сторону (возможные последствия перечислены после слова «напротив»).

Каждый работник (независимо от того, какой он пост занимает и какие цели перед собой ставит) может рассматриваться как руководитель данного предприятия.

1. Каждый работник обладает некоторым «пакетом акций» предприятия, т. е. его мнение имеет определенный вес при решении тех или иных вопросов. Этот вес обусловлен должностью, квалификацией, авторитетом и т.д. Таким образом, можно говорить о некоторой величине его реальных прав и власти на предприятии. Нет работника, у которого бы она равнялась нулю, как и нет того, который смог бы сосредоточить все права и всю власть на предприятии в своих руках.

2. Каждый работник имеет собственное представление об идеальной организации предприятия. Это представление может быть крайне примитивным (например, сводиться к желанию избавиться от неприятного сотрудника) и сиюминутным, а может быть довольно сложным и определять поведение человека многие годы. Причем работник может рассматривать организацию как средство для достижения личных целей (например, поддержания определенного образа жизни или связей с «нужными» людьми), а может воспри-

нимать цели организации как свои собственные или сочетать общие и личные цели.

3. Каждый работник определенным образом (положительно или отрицательно) реагирует на все изменения на предприятии, затрагивающие его интересы. Причем насколько его действия зависят от отношений со сторонниками и противниками новшеств, настолько же его отношения с другими работниками видоизменяются в зависимости от их реакции на изменения.

4. Каждый работник входит в ту или иную «фракцию», объединяемую общим взглядом на тот или иной вопрос, что делает более вероятной возможность реализации общей позиции, но в то же время ограничивает возможности изменения собственной позиции. Единомышленники, на поддержку которых можно опереться, составляют «социальную базу» работника, рассматриваемого нами в качестве соруководителя предприятия. Прочность социальной базы зависит от того, в какой мере составляющие ее лица разделяют представление лидера об идеальной организации. При этом одни работники могут декларировать свое представление об идеальной организации вполне официально (письменно или в официальных выступлениях), другие — хотя и широко, но лишь неофициально (например: живи и давай жить другим!), третьи вообще не могут его декларировать, так как это представление не является для других приемлемым. Работники второй и третьей групп вынуждены блокироваться вокруг какого-либо из представлений об идеальной организации, которое может быть декларировано официально и которое в данный момент не мешает.

ИДЕАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Представлений об идеальной организации, которые могут быть официально декларированы (как не противоречащие прямо правовой структуре), не так уж и много. Перечислим наиболее распространенные.

Организация нормального порядка. В основе представления лежит ликвидация противоречий между различными структурными уровнями.

Например, выполнение плана (требование правовой структуры) невозможно из-за устаревшего оборудования (возможности технической структуры). В то же время организовать работу на новом оборудовании невозможно

из-за отсутствия квалифицированных кадров (возможности персональной структуры), а свободные ставки недостаточно высоки (возможности формальной структуры) для приглашения квалифицированных работников со стороны. В этой ситуации вносятся изменения в формальную структуру (повышаются оклады) и осуществляется попытка решить данный комплекс проблем.

Управление при этом плетется в хвосте событий. Те или иные шаги предпринимаются после того, как всплыло то или иное противоречие: «Вот наведем элементарный порядок ...» или «Вот решим проблему жилья ...». И это латание дыр может длиться сколь угодно долго.

Образ противников такого подхода: «витающие в облаках», «уходящие от реальных проблем», «не живущие заботами предприятия» и т. д.

Организация передового предприятия. В основе модели лежит желание вывести предприятие в число «передовых», «известных как передовые» путем заимствования передового опыта в различных областях и рекламы собственных достижений.

Рост престижа предприятия облегчает решение любых проблем — от приоритетного выделения ресурсов до привлечения квалифицированной рабочей силы. Желаемое нередко выдается за действительное, поскольку для рекламы не всегда имеет значение реальность достижений. Управленческие шаги во многом случайны и зависят от степени информированности о чужих достижениях в той или иной области. Заимствованное новшество подвергается «улучшению» еще до того, как до конца понято: «А мы сделаем еще лучше!».

Образ противников такого подхода: «консерваторы, погрязшие в рутине», «неспособные понимать новые и сложные вещи», «не думающие о престиже предприятия» и т. д.

Организация общей занятости. Модель базируется на желании полноценно загрузить всех работников предприятия.

Все работники заняты каким-то делом: один пишет, другой считает, третий землю копает. Никто без дела не сидит. Эта картина радует глаз руководителя, а также поборников «социальной справедливости», понимаемой соответствующим образом.

Нужно или не нужно дело, эффективными или неэффективными методами оно ведется — вопрос второсте-

пенный. Главное — чтобы никто не уклонялся от работы и чтобы работа эта была видна невооруженным глазом. Раздумывающие и курящие, ведущие разговоры вне рамок официального совещания действуют раздражающе: отлынивают от работы и подают дурной пример другим.

Образ противников такого подхода: «бездельники», «свободные художники», «ставящие себя выше других», «непонятые гении» и т. д.

Организация рационального труда. Носителями этих представлений движет желание усовершенствовать всякую работу и всякое дело, устранив все лишнее и ненужное.

Всякое трудовое движение любого работника должно быть предельно рационально. Никакие силы — человеческие или механические — не растрачиваются впустую, все продумано, все регламентировано. Любое движение мизинца руководителя (которое, впрочем, тоже регламентировано) приводит в движение огромный производственный механизм, в котором каждый работник — винтик, правильно понимающий свою роль, довольный ею и получающий за нее точно рассчитанное вознаграждение.

Образ противников такого похода: «страдающие нехваткой серого вещества», «не понимающие сути научно-технической революции», «поддающиеся эмоциям» и т. д.

Организация человеческих условий. Представление порождено желанием создать всем работающим такие условия, при которых работа доставляла бы им максимальное удовольствие (или минимальное неудовольствие), чтобы у них и мысли не возникло причинять предприятию какой-либо ущерб или искать работу на стороне: «Все силы — родному предприятию!».

Главное — живой человек с его проблемами, а не надуманный принцип. Все вопросы решают только те, кто за них потом отвечает. Роль управляющего сводится к оказанию квалифицированной управленческой («отеческой») помощи подчиненным.

На первое место выдвигается кадровая политика, которая понимается шире, чем обычно: если у работника есть личные проблемы, пусть он имеет возможность решить их в первую очередь, иначе все равно будет о них думать и плохо работать!

Образ противников такого подхода: «чужие, опасные люди», «выносящие сор из избы», «те, кому больше подошла бы работа в другой организации» и т. д.

МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ — РЕЗЮМЕ

1. Организация движется между формальной и латентной фазами развития.

2. Тенденции ее развития во многом детерминированы противоречиями между различными структурными уровнями.

3. Противоречия разрешаются или за счет прогрессивных изменений в организации, или за счет «проедания ранее нажитого», что ведет к деградации.

4. Каждый работник в какой-то мере играет роль руководителя, воздействуя на организацию в соответствии со своими представлениями об ее идеальном состоянии.

5. Работники группируются в своего рода «управленческие команды». Эти временные или долгосрочные «союзы» базируются на общности представлений об идеальной организации, которые могут быть официально декларируемы.

6. Каждый работник, каждая группа работников имеют свой вес, свой «пакет акций» организации и определяют направления ее развития, добиваясь либо воплощения своего идеала, либо увеличения своего «пакета акций», престижа.

7. Развитие организации есть результат компромиссов и борьбы между наиболее влиятельными группировками и идет по пути смены фаз и представлений об идеальной организации с последующими возвращениями на прежние фазы, к прежним идеальным представлениям.

ПРОБЛЕМА 2. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Любое модельное представление остается теорией, если мы не умеем поставить ему в соответствие какой-либо реальный объект. Иначе говоря, необходимо преобразовать модельное представление в собственно модель путем эмпирической индикации используемых понятий.

Выше мы указали, что реальная структура совместной деятельности людей (т. е. социальная организация) есть результирующая технической, персональной, правовой и организационной структур в их формальной и латентной ипостасях. Именно эти структуры и подлежат эмпириче-

ской индикации. Чтобы осуществить данную задачу, обратим внимание на то обстоятельство, что довольно существенная часть значимого поведения работников на предприятии носит вербальный характер.

Рассмотрим более внимательно вербальную структуру социальной организации. Из всего того, о чем обычно говорят работники предприятия, для нас особый интерес представляют их высказывания о своем предприятии. Вот эти-то типичные высказывания, т. е. образцы их вербального поведения, отражающие различные аспекты и фрагменты социальной организации предприятия, мы и будем использовать в качестве эмпирических индикаторов.

Образцы вербального поведения можно классифицировать по различным структурам социальной организации и по связям между ними. Хотя правовая и организационная структуры непосредственно выражены в виде вербальных образцов в соответствующих документах, это не значит, что они не отражаются в недокументированных вербальных образцах подобно остальным структурам. Для выявления структур, связей и противоречий между ними необходимо, очевидно, привлекать экспертов.

Здесь мы должны оговорить два принципиальных отличия нашего подхода к экспертам от наиболее распространенного способа их использования.

1. Обычно эксперты привлекаются для проведения квалифицированного измерения, оценки каких-то вещей (явлений или лиц). Мы же вообще отказались от процедуры измерения. Эксперты нам нужны для выяснения вербальных образцов поведения, циркулирующих в социальной организации и относящихся к данному объекту (тем самым оказываются отраженными и его свойства).

2. Как правило, эксперты должны иметь специальную подготовку для овладения измерительными процедурами и быть максимально объективными при оценке свойств объекта. Мы же относимся к эксперту как к реальному, живому человеку, который имеет свои интересы, не может относиться к объекту совершенно беспристрастно, не любит читать длинные инструкции, а тем более — следовать им. Мы не требуем от эксперта ни специальных знаний, ни объективности. Снабжаем его только одной короткой инструкцией. Единственное требование, которым мы руководствуемся при выборе эксперта, если речь идет об аттестации, — знакомство с аттестуемым по совместной работе. Остальное — дело ЭВМ.

Иной специалист, пролистав наш словарь деловых характеристик, воскликнет: «Что вы мне голову морочите?! У вас там 80 признаков, и каждому соответствует шкала из 6 градаций. Эти шесть градаций и образуют ,,линейку'' которой вы измеряете качества аттестуемого. Ведь эксперт пользуется ею! Так что эксперта вы привлекаете именно для измерения!» И все же это не так.

Дело в том, что стереотипные фразы (образцы вербального поведения) лишь для удобства эксперта организованы в признаки и выстроены в порядке убывания какого-либо качества. В принципе можно было бы перемешать все 480 фраз словаря и предложить их эксперту в совершенном беспорядке. А попробуйте перемешать цифры на линейке! Что вы ею тогда измерите? (Кстати сказать, самая первая наша методика, которая носила научно-исследовательский, не прикладной характер, оперировала именно смешанным словарем.)

И еще одно обстоятельство: поработав со словарем, эксперт заметит, что все стереотипные фразы — это не просто описание деловых качеств, а их оценки. Так чем же тогда он занят, как не оцениванием? Ведь оценка, т. е. сравнение с каким-то эталоном, и есть измерение. И все-таки эксперт у нас не занимается оценкой. Откуда же появляется оценивающая фраза в деловом портрете?

По нашему мнению, вербальная субструктура отражает не только специфику структурных уровней социальной организации, но и связи между ними, в частности причинно-следственные, противоречия. Например, причиной неэффективного использования техники может быть недостаток технических знаний у определенной категории работников. Об этом как о причине невыполнения плана говорят в коллективе.

Эксперт должен отобрать из предложенной ему совокупности возможных мнений те, которые обычно высказываются (или могут быть высказаны) коллективом о данном аттестуемом. Пусть даже сам эксперт будет убежден, что он занят оценкой и поэтому должен быть объективным, — нам это не помешает, скорее наоборот. Важно, чтобы мы могли свести его работу к простой сортировке: это высказывание уместно отнести к данному аттестуемому, а это — нет.

Чтобы окончательно убедить читателя в том, что эксперт не занят оценкой, проделаем мысленный эксперимент. Представим себе эксперта, который не понимает или почти не понимает языка, на котором говорит коллектив, но имеет феноменальную память. Просматривая словарь, он отмечает фразы, которые, как он припоминает, употреблялись в коллективе в сочетании с фамилией аттестуемого. В принципе мы могли бы заменить эксперта техническим устройством, распознающим вербальные образцы поведения.

Можно провести и еще одну аналогию: вам дали толстую пачку фотографий и попросили отобрать те из них, на которых изображен хорошо знакомый человек. Таков и наш способ использования знаний эксперта, идеал работы с ним. Повторим еще раз: нам не нужно, чтобы он оценивал, фантазировал, пусть сортирует и только!

Этот подход к работе эксперта может быть в полной мере перенесен на аттестацию техники, технологии и т. п.

Главное преимущество выбранного подхода в том, что требования к экспертам вполне реальны. Субъективное отношение экспертов к аттестуемому нами не только не подавляется, а используется: опираясь на субъективность отношений, проявляющуюся в расхождении мнений экспертов по поводу одного и того же аттестуемого, мы можем построить относительную социометрическую матрицу, решать благодаря ей некоторые социально-психологические задачи (например, оценивать психологический микроклимат, выявлять противоборствующие группировки в коллективе и т. п.). Если бы эксперты отвечали строго объективно, т. е. сходились бы во мнениях, решение подобных задач было бы невозможно.

Как уже упоминалось ранее, выбор 80 признаков для словаря деловых характеристик подчинен задаче информационного обеспечения решения различных управленческих задач. Теперь мы можем уточнить: признаки выбираются таким образом, чтобы выявить связи между персональной структурой, с одной стороны, и технической, правовой и организационной структурами — с другой. Именно эта информация крайне нужна для организации социального управления на предприятии, и именно она, как правило, отсутствует.

Другой канал информационного обеспечения модели социальной организации предприятия — традиционный. Это сведения о результатах хозяйственной деятельности, а также так называемые анкетные данные руководителей и специалистов (возраст, образование, национальность и пр.). Их можно почерпнуть из соответствующих документов.

ПОНИЖЕНИЕ РАЗМЕРНОСТИ ПРОСТРАНСТВА КАЧЕСТВЕННЫХ ПРИЗНАКОВ

Какие бы задачи мы ни решали с помощью СААРС, для каких бы целей ее ни использовали, деловые портреты, составленные ЭВМ, должны отличаться высоким качеством. Иначе они не будут восприниматься всерьез, и

годаря тому, что они являются первичными, а не искусственным конгломератом других первичных признаков, интерпретация их не вызывает затруднений, они способны служить элементами воссоздаваемого целостного образа объекта.

Приведем один простой, но вполне успешно работающий алгоритм понижения размерности пространства признаков для составления деловых портретов.

1. По каждому из 80 признаков словаря выбирается фраза, которой отдали предпочтение большинство экспертов по первому критерию (применительно к данному аттестуемому).

2. Все 80 признаков ранжируются в зависимости от того, насколько едины были эксперты в отношении выбора фраз по данному признаку на шаге 1 (для данного аттестуемого).

3. Все 80 признаков ранжируются по второму критерию: насколько данный аттестуемый по данному признаку отличается от всех остальных из заданного контингента (небольшого предприятия, цеха, лаборатории и т. п.).

4. Выбираются 16 фраз для включения в деловой портрет данного аттестуемого следующим образом: первая фраза берется из числа относящихся к признаку, стоящему первым после ранжирования на шаге 2, вторая фраза — из числа относящихся к признаку, стоящему первым после ранжирования на шаге 3, третья фраза — ко второму после ранжирования на шаге 1, четвертая — ко второму на шаге 3, пятая — к третьему на шаге 1, шестая — к третьему на шаге 3 и т. д.

Разумеется, все фразы берутся из перечня, появившегося на шаге 1.

Следует оговориться, что если и первый и второй критерии указывают на одну и ту же фразу, она включается в деловой портрет лишь один раз. Если по тому или иному критерию выделена не одна фраза, а несколько, то берется первая — по наименьшему номеру признака в словаре.

5. Процедура формирования делового портрета заканчивается после того, как набралось 16 фраз.

6. Эти 16 выбранных фраз перед печатью переставляют в соответствии с заданным макетом (например, в том порядке, в котором они стоят в словаре).

Практика показала, что наиболее удобно для аттестационной комиссии, чтобы деловые портреты начинались и заканчивались с указания одного и того же признака.

В этом случае как бы обозначена смысловая рамка портрета, что внушает впечатление законченности. В качестве первого признака мы обычно выбираем «Опыт работы», в качестве последнего — «Соответствие занимаемой должности». Поскольку два признака мы использовали на «рамку», остается, применяя поочередно два критерия, выбрать оставшиеся 14.

КРИТЕРИЙ ОБЪЕКТИВНОСТИ МОДЕЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Поскольку моделирование социальной организации опирается на первичную информацию, полученную от экспертов, его объективность мы связываем прежде всего с качеством этой информации. Конечно, немалую роль играют и методы моделирования, однако их выбор — дело техники. Совершенствование этих методов имеет смысл лишь в том случае, если первичная информация вполне добротна и ей можно доверять.

Многие исследователи соблазняются возможностью перепроверить экспертные оценки, сопоставляя их с так называемыми объективными результатами работы аттестуемых. Ход их рассуждений примерно таков: если эксперты дали аттестуемому высокую оценку и результаты свидетельствуют о том же, значит, эксперты не ошиблись, им можно доверять! Но зачем вообще были бы нужны эксперты, если бы по объективным результатам работы руководителей и специалистов можно было судить об их деловых качествах? Да и сама процедура аттестации оказалась бы излишней. Но дело как раз в том, что по «объективным» результатам нельзя оценивать руководителей и специалистов.

Мы уже указывали выше, что в СААРС критерием объективности являются результаты опознания работников по их деловым портретам. Мы опираемся на нехитрое житейское правило: ложь многообразна, а истина едина.

Конечно, выдвигаемый критерий содержит лишь необходимое условие, а не достаточное. Продолжая аналогию с фотографией или рисунком, скажем, что к опознанию могут быть предъявлены «дружеский шарж» или «карикатура». Однако и необходимое условие — тоже весьма ценное приобретение. Пользуясь им и сравнивая между собой различные методики или алгоритмы, мы можем найти «относительный экстремум».

Расскажем о двух экспериментах, которые мы провели, используя деловые портреты сперва второй, а затем третьей версии СААРС.

В основе первого эксперимента лежала процедура, называемая *элементарным актом опознания*. Выглядела она следующим образом. Каждому респонденту были предъявлены 10 деловых портретов. Из них он должен был отобрать три наиболее похожих на одного из его коллег (истинным был один портрет из этих десяти). Отобранные три портрета респондент ранжировал в порядке убывания сходства (по его мнению) портрета с оригиналом: на третье место он помещал наименее похожий портрет.

Для математического описания результатов опознания вводилась специальная функция — *функция опознания* Φ, которая позволяет приближенно оценить, в какой мере опознание произошло *не случайно*.

Вероятность случайно выбрать истинный портрет из десяти предъявленных $w = 1 : 10$. Функция опознания $\Phi = 1 - w$. Тогда, если истинный портрет выбран с первой попытки, $\Phi = 1 - 1 : 10 = 0{,}9$.

Если же истинный портрет попадал на второе место, мы присваивали функции опознания значение 0,8, на третье — 0,7. В том случае, когда он вообще не попадал в выбранную тройку, функции опознания присваивалось нулевое значение. В этом есть известное математическое упрощение, но нас оно вполне устраивало (кроме теории вероятностей существует и теория погрешностей).

В ходе второго эксперимента для лучшей интерпретации значений Φ респондентам предлагалось оценить степень сходства выбранных портретов с оригиналом в баллах по следующей шкале:

Полное сходство	1
Довольно похоже	2
Более или менее похоже	3
Малопохоже	4
Совсем не похоже	5

Среднее значение функции опознания Φ в первом эксперименте составило 0,578, а во втором — 0,607. Таким образом, третья версия СААРС дала лучшие результаты, чем вторая.

Ниже приведены результаты обоих экспериментов.

Φ	Число актов опознания в экспериментах			
	первом		втором	
	ед.	%	ед.	%
0,9	116	40,4	57	45,6
0,8	44	15,3	22	17,6
0,7	40	13,9	10	8,0
0,0	87	30,3	36	28,8
Итого:	287	100,0	125	100,0

Во втором эксперименте те 89 актов опознания из 125, когда $\Phi \neq 0$, т. е. истинный портрет попал в тройку отобранных, распределились в зависимости от балльной оценки следующим образом.

Φ	Число актов опознания	Оценка (в баллах) по шкале сходства с оригиналом					Средний балл
		1	2	3	4	5	
0,9	57	17	34	5	1	0	1,82
0,8	22	1	5	9	6	1	3,05
0,7	10	0	2	3	2	3	3,60
Итого:	89	18	41	17	9	4	2,33

Следовательно, $Ф = 0,9$ можно интерпретировать как оценку «почти похоже», а $Ф = 0,7$ как «малопохоже». Ясно, что мы не ошиблись, когда не стали заставлять респондентов ранжировать все десять портретов, трех оказалось вполне достаточно, чтобы столкнуться с «малопохожими» портретами.

При аттестации качество портретов не должно опускаться ниже значения «более или менее похоже». При использовании третьей версии СААРС таким качеством, судя по результатам эксперимента, обладали 60,8 % портретов.

В ходе второго эксперимента проводились также акты самоопознания.

Ф	Число актов самоопознания		Ф	Число актов самоопознания	
	ед.	%		ед.	%
0,9	9	47,4	0,7	1	5,3
0,8	2	10,5	0,0	7	36,8
			Итого:	19	100,0

Значение функции самоопознания составило 0,547. Хотя массив из 19 случаев слишком мал, чтобы делать какие-либо обобщения, эти данные косвенно подтверждают ощущение, что относительно большая доля (%) случаев, когда $Ф = 0,9$, при более низком, чем при опознании других, результате (0,547 против 0,607) не случайна. Степень объективности в оценке других людей распределена более равномерно, чем степень адекватности самооценки.

Ранее, при проведении научно-исследовательской работы, связанной с идентификацией личности по ее вербальной характеристике, нам приходилось поражаться, насколько не адекватно реальности представление некоторых работников о себе (оно отклоняется как в сторону завышения, так и занижения своих действительных достоинств). Эти ошибки в самооценке, сперва казавшиеся нам просто патологическими, распространены довольно широко.

Во втором эксперименте мы также поставили задачу определить, какое значение для опознания имеет место

респондента и аттестуемого в служебной иерархии. Все данные были разбиты на четыре группы в зависимости от распределения ролей.

Условия опознания	Условное обозначение	Ф
Начальник опознает начальника	Н—Н	0,444
Начальник опознает подчиненного	Н—П	0,704
Подчиненный опознает начальника	П—Н	0,763
Подчиненный опознает подчиненного	П—П	0,651

Более подробные данные приведены ниже.

Ф	Число актов опознания типа							
	Н—Н		Н—П		П—Н		П—П	
	ед.	%	ед.	%	ед.	%	ед.	%
0,9	8	29,6	12	50,0	17	56,6	20	54,0
0,8	6	22,2	5	20,8	6	20,0	5	13,5
0,7	—	—	3	12,5	4	13,3	3	8,1
0,0	13	48,1	4	16,6	3	10,0	9	23,7
Итого:	27	100,0	24	100,0	30	100,0	37	100,0

В данном случае «подчиненными» считаются работники, которые не имеют подчиненных, т. е. находятся на нижней ступени иерархической лестницы.

Бросается в глаза сильное различие результатов опознания «по вертикали» (0,704 и 0,763) и «по горизонтали» (0,444 и 0,651) в иерархической структуре. Особенно плохо опознание идет по линии Н—Н, т. е. руководители плохо знают друг друга, если один из них не подчинен другому. Между тем привлечение в качестве эксперта при аттестации руководителя его «коллег» кажется многим верхом объективности. Да и не только при аттестации.

Мне не раз приходилось присутствовать и участвовать в обсуждении вопросов вертикального продвижения того или иного руководителя. Мнение руководителей смежных подразделений при этом иногда играло решающую роль, как особо объективное.

Данные эксперимента (хотя и более чем скромные по презентативности) позволяют предположить, что лучше подбирать экспертов, которых с аттестуемыми в основном связывали бы вертикальные, а не горизонтальные организационные связи.

В первом эксперименте исследовалось также влияние на результаты опознания того обстоятельства, что респондент являлся ранее экспертом для данного аттестуемого, т. е. имеется ли в данном деловом портрете «личный вклад» данного респондента. Обнаружено небольшое положительное влияние: значение *Ф* повышается при наличии «личного вклада» с 0,557 до 0,626 (при среднем для первого эксперимента значении 0,578), т. е. влияние невелико, если сравнивать с колебаниями *Ф* в зависимости от положения респондента и аттестуемого в организации (от 0,444 до 0,763). Это говорит в пользу объективности самого метода.

Очевидно, что процедура опознания может выступать и как мощное средство улучшения нашей методики, и как эффективный измерительный инструмент при исследовании организационного взаимодействия. Мы призываем исследователей, познакомившихся с данной книгой, не оставить этот инструмент без внимания (он предоставляет бо́льшие возможности, чем это может показаться на первый взгляд).

Из определения функции опознания понятно, что идеал, к которому следует стремиться, — это среднее значение функции, равное 0,9.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

С самого начала необходимо оговорить, что *управленческим* является отнюдь не каждое решение руководителя, а только такое, которое, как минимум:

1) принято в ситуации выбора между несколькими альтернативами, приблизительно равноценными с точки зрения человека, принимающего решение (приходится выбирать не «между хорошим и плохим», а «между хорошим и хорошим» или «между плохим и плохим»);

2) воспринимается теми, на кого оно влияет, в качестве обязательного к исполнению (нельзя играть роль

руководителя, если никто не принимает роли подчиненного).

Если не выполняется первое условие, мы имеем дело с так называемым *ритуальным управлением*, когда руководитель лишь *изображает управление*, а по существу принимаемые им решения полностью продиктованы другими лицами или не зависящими от руководителя обстоятельствами.

Если не выполняется второе условие, то мы имеем дело с управленческой утопией (за исключением случаев, когда кто-либо управляет, не принимая роли руководителя, которых мы коснемся в других разделах), а не с реальным управлением.

Кроме того, принятию управленческого решения предшествует возникновение проблемной ситуации, при которой, по мнению управляющего, расхождение между желаемым и действительным положением дел может быть преодолено принятием и реализацией удачного управленческого решения. Причем общая закономерность такова, что чем раньше предугадано и распознано возникновение проблемной ситуации, тем меньше управленческих усилий потребуется для ее разрешения. И наоборот: даже самая несложная проблемная ситуация не может быть успешно разрешена, если время непоправимо упущено.

Наконец, качество самого решения зависит от предшествующего опыта, т. е. от наличия надежной обратной связи.

Таким образом, тот или иной способ использования нашей модели для принятия управленческих решений мы можем отнести к одному из четырех классов:

опережающее распознавание проблемных ситуаций;

определение степени равноценности различных альтернатив;

повышение степени управляемости социальной организации;

фиксация реальных изменений в социальной организации.

Разумеется, перечисленные ранее задачи, решаемые с помощью СААРС, не всегда могут быть однозначно отнесены только к одному из этих четырех классов. Однако деление на классы помогает ставить любую задачу, решаемую с помощью СААРС, наиболее эффективным с управленческой точки зрения образом.

Вообще говоря, эффективное использование СААРС непосредственно руководителями, пожалуй, затрудни-

тельно, так как требует от них специальных управленческих и социально-технологических знаний. Представляется необходимым наличие некоторого промежуточного звена между управленцами-практиками и СААРС — специалистами по совершенствованию управления, обладающими не только специальными знаниями, но и бо́льшим временем, чем руководители.

Решение каждой управленческой задачи в условиях конкретного предприятия или организации требует творческого подхода. Поэтому, приводя далее примеры решения некоторых управленческих задач, мы далеки от того, чтобы считать их готовыми рецептами для конкретных организаций. Однако «каркасом» для разработки конкретных рецептов они могут служить.

Задача 1. Инновационная стратегия в отрасли. Общеизвестны трудности при внедрении почти любых серьезных нововведений. В то же время понятно, что без нововведений трудно двигаться вперед. Поэтому задача ослабить сопротивление работников нововведениям весьма актуальна.

Явной функцией практически любого нововведения можно считать реализацию некоторого варианта приближения организации к идеальной. Представление об идеале, как говорилось выше, достаточно субъективно.

Весьма частая причина того, что нововведения «не приживаются», — игнорирование их латентной функции (на том основании, что ее и «быть не должно!»). Последняя возникает как следствие наличия у участников нововведений целей, которые не могут быть декларированы.

В то время как явно провозглашаемые цели могут представлять собой более или менее непротиворечивое и согласованное иерархией целое, их интересы, вытесненные в латентную область, приводят к появлению несбалансированных, противоречивых латентных целей на разных уровнях и в разных частях организации. Инновационный же процесс предоставляет участвующим в нем хорошую возможность осуществить какие-то реальные шаги для достижения своих латентных целей. Она настолько важна, что ряд нововведений затевается исключительно ради достижения латентных целей.

При этом в качестве универсального средства и универсальной латентной цели выступает *увеличение или сохранение объема реальной власти в организации.* Обратим внимание на то,

что власть есть основное средство увеличения самой себя путем реального ее применения.

Объем реальной власти — *величина сохраняющаяся* в том смысле, что невозможно увеличить ее для одного работника, не уменьшая тем самым для другого. Наиболее типичной ошибкой руководителей при инициативных нововведениях является наделение правами одних работников без какого-либо объяснения того факта, у кого с данного момента эти права отчуждаются.

Поэтому важным результатом инновационного процесса, необъяснимым с точки зрения явных функций нововведения, является *перераспределение реальной власти* и, как следствие, *изменение соотношения* сил внутри организации. Для этого вовсе не обязателен успех самого нововведения, достаточно, чтобы шел какой-то инновационный процесс, расшатывающий и формальную и латентную структуры социальной организации.

Теперь дадим определение: *нововведение* — это принятое и реализуемое решение о таком изменении в организации, декларируемая цель которого состоит в приближении организации к идеальной, а латентная функция — в перераспределении реальной власти. (Здесь мы намеренно говорим не о явной функции нововведений, а лишь о декларируемой цели. Иначе не увенчавшиеся успехом с точки зрения декларированных целей решения выпадут из общего класса нововведений.)

Рассмотрим небольшой пример. Работникам бухгалтерии, ранее пользовавшимся лишь конторскими счетами, выдали механические арифмометры. Кто-то стал ими пользоваться, а кто-то нет. Пока это не нововведение, а лишь улучшение. Хотя здесь может быть явная цель (повышение производительности труда при расчетах), но отсутствует латентная функция: перераспределения объемов реальной власти не произошло.

Предположим, что счеты отобрали и под страхом лишения премии обязали пользоваться только арифмометрами. Это уже нововведение, поскольку произошел пересмотр объемов реальной власти: у работников *отняли право* выбора средств труда. Это право, разумеется, не исчезло, а перешло к руководителю, принявшему такое решение, т. е. объем реальных прав руководителя увеличился.

Кроме того, возник и *прецендент* увеличения реальной власти данного руководителя (причем инициативного увеличения). Это не может оставить равнодушными других руководителей, даже если тех формально и не касаются дела в бухгалтерии.

И среди самих работников бухгалтерии наверняка появятся недовольные отчуждением прав (вряд ли их успокоят заверения руководителя, что это «для их же пользы и делается!»), а значит — заинтересо-

ванные в неисправности арифмометров, в выявлении и афишировании недостатков работы с ними и т. д.

Сформируется легально существующая оппозиция узурпировавшему права руководителю, отношение которой к делам в собственном подразделении можно выразить словами: чем хуже — тем лучше! Появление такой оппозиции — верный признак того, что мы имеем дело с нововведением.

Допустим, что по истечении некоторого времени в приказном порядке механические арифмометры заменили электронными калькуляторами. Декларируемая цель все та же. Отчуждения прав не произошло, поскольку право выбора средств труда было отчуждено раньше. Теперь это снова не нововведение, а лишь изменение.

Мы не говорим «улучшение», поскольку под улучшением понимаем бесспорное расширение возможностей или прав и власти работников. Замена же одних средств труда другими не всегда сопровождается таким расширением.

После того что высказано выше о нововведениях, можно выдвинуть утверждение, что на отношение работников к нововведениям влияют два фактора:

ф а к т о р о р г а н и з о в а н н о с т и — чем больше работник включен в латентную структуру, тем меньше он верит в успех нововведения, а значит, в его необратимость (ибо оно осуществляется «на словах» или «в бумагах, которые никто не читает»), тем хуже он относится к нововведению как таковому;

ф а к т о р в л а с т и — во время инновационного процесса возникает и осуществляется возможность перераспределения реальной власти («жизненного пространства») между работниками различных служб и подразделений; основным средством увеличения реальной власти служит уже имеющаяся реальная власть, поэтому чем

меньше объем реальной власти того или иного работника, тем хуже, как правило, он относится ко всякому нововведению.

Данные утверждения являются гипотезами и требуют проверки. Введем сначала эмпирические индикаторы используемых понятий.

Чтобы определить отношение к нововведениям, можно воспользоваться шкалой соответствующего признака из словаря деловых характеристик, заменив шифры фраз условными баллами:

Большой любитель различных нововведений и реорганизаций, всякая организационная ломка — его стихия, не способен работать в нормальном, спокойном режиме	5
Излишне увлекается различными новшествами и реорганизациями	4
Стремится вовремя поддержать любое начинание, но иногда несколько увлекается новшествами	3
Иногда способен поддержать полезное начинание, хотя не особенно любит различные нововведения и реорганизации	2
Довольно консервативен, не любит различных нововведений и реорганизаций	1
Крайне консервативен, большой противник всякого нововведения	0

Чтобы учесть фактор организованности, т. е. измерить степень включенности отдельных работников в латентную структуру, мы использовали разницу в оценках по признакам «степень соответствия занимаемой должности» и «авторитет в коллективе». Действительно, если расхождение между этими оценками весьма велико для данного работника (например, работник мало соответствует своей должности, но имеет высокий авторитет в коллективе, или наоборот), то есть основания считать, что коллектив не ориентирован на выполнение данным работником требований формальной структуры, что собственно и означает сильную включенность работника в латентную структуру.

Более сложно было учесть фактор власти, поскольку в словаре, имевшемся в момент исследования (1978 г.), отсутствовали, к сожалению, признаки, каким-либо образом описывающие ее реальный объем. Поэтому мы представили фактор власти при помощи четырех эмпирических индикаторов (должность, образование, национальность, авторитет в коллективе), предполагая, что:

чем выше занимаемая должность, тем больше и объем реальной власти работника в организации;

чем выше образование руководителя или специалиста, тем более уверенно он себя чувствует, тем менее он уязвим с точки зрения «анкетных данных», да и сами знания позволяют лучше использовать номинальные возможности и права, а значит, увеличить объем реальной власти;

чем многочисленнее национальная «популяция», к которой принадлежит работник, тем с бо́льшим числом других работников он может найти общий язык, а значит, тем больше имеет шансов использовать номинально имеющиеся права и возможности (здесь необходима была бы корректировка с учетом степени внутригрупповой солидарности различных этнических групп, чего мы не делали);

авторитет в коллективе не менее однозначно связан с объемом реальной власти, чем занимаемая должность (т. е. номинальным объемом власти).

Таким образом, две теоретические гипотезы трансформировались в пять эмпирических.

А. Чем больше разница в оценках «соответствия занимаемой должности» и «авторитета в коллективе», тем хуже «отношение к нововведениям» у аттестуемых.

Б. Чем ниже должность, занимаемая аттестуемым в организации, тем хуже (в среднем) относится он к нововведениям.

В. Чем ниже образование аттестуемых, тем хуже их отношение к нововведениям.

Г. Чем меньше этническая группа (национальность), к которой принадлежит аттестуемый, тем хуже его отношение к нововведениям.

Д. Чем ниже авторитет аттестуемого в коллективе, тем хуже (в среднем) относится он к нововведениям.

Ниже приведены результаты проверки этих гипотез (табл. 1 — гипотезы А, Б, Д, табл. 2 — В, табл. 3 — Г), полученные на массиве аттестационных данных работников предприятий Министерства автомобильного транспорта и шоссейных дорог Эстонской ССР в 1978 г.

Данные табл. 1—3 в основном подтверждают гипотезы. Теперь можно перейти к практическим рекомендациям.

Если планируются крупные организационные преобразования в отрасли, при построении конкретной инновационной программы крайне полезно оценить возможную силу сопротивления тех или иных больших групп

Таблица 1

Разница оценок признаков «соответствие занимаемой должности» и «авторитет в коллективе»	Занимаемая должность *	Оценка признака «авторитет в коллективе»	Средняя оценка признака «отношение к нововведениям»
0,39	Директора	3,65	2,91
0,56	Главные инженеры	3,30	2,78
0,56	Заместители директоров	3,24	2,77
0,68	Руководители линейных подразделений	3,11	2,76
0,81	Руководители штабных подразделений	3,06	2,62
1,01	Инженеры и старшие инженеры в штабных подразделениях	2,65	2,52

* Число работников в случайной выборке по каждой должностной группе — 50 чел.

Таблица 2

Образование руководителя	Число руководителей в выборке	Средняя оценка признака «отношение к нововведениям»	Образование руководителя	Число руководителей в выборке	Средняя оценка признака «отношение к нововведениям»
Высшее	30	2,79	Среднее	29	2,74
Среднее специальное	30	2,63	Ниже среднего	30	2,51

Таблица 3

Национальность руководителя	Число руководителей в выборке	Средняя оценка признака «отношение к нововведениям»	Национальность руководителя	Число руководителей в выборке	Средняя оценка признака «отношение к нововведениям»
Эстонец	30	2,92	Белорус	20	2,51
Русский	30	2,82	Финн	16	2,39
Украинец	20	2,59	Еврей	13	2,54

руководителей, интересы которых она может затронуть. Заметим, что их сопротивление зависит не только от отношения к нововведениям. Для того чтобы сопротивляться, надо иметь не только желание, но и силу.

Потенциальную силу сопротивления нововведениям как таковым мы будем считать зависящей от авторитета в коллективе, от степени включенности в латентную структуру (чем она выше, тем труднее преодолеть сопротивление, поскольку официальные приказы тут малоэффективны) и от отношения к нововведениям. Должностную позицию и связанный с нею объем реальной власти мы используем для группировки руководителей, поскольку конкретный инновационный проект адресуют именно должностным позициям, наделяя их дополнительными правами или отчуждая у них права.

Тогда силу сопротивления нововведениям (*ССН*), в равной мере затрагивающим интересы различных групп руководителей, можно приблизительно оценить по формуле $ССН = А + Л - ОН$, где *А* — балльная оценка признака «авторитет в коллективе»; *Л* — степень включенности в латентную структуру (абсолютная величина разницы балльных оценок признаков «соответствие занимаемой должности» и «авторитет в коллективе»); *ОН* — балльная оценка признака «отношение к нововведениям».

Приведем результаты измерения *ССН*, полученные при обследовании подотраслей Министерства автомобильного транспорта и шоссейных дорог Эстонской ССР (табл. 4).

Данные таблицы свидетельствуют, что наиболее благожелательно встретят нововведение руководители предприятий пассажирских перевозок и дорожных участков РСУ, наименее — руководители подотрасли, ведущей дорожные работы (невысокий авторитет и слабая ориентация на нововведения при большой включенности в латентную структуру руководства подотрасли в сочетании с высоким авторитетом руководителей подчиненных им организаций).

Пусть вас не смущает, что на этих страницах выбор наиболее удачного направления нововведений занял довольно много места; при автоматизациях подобных расчетов ЭВМ в считанные минуты может охарактеризовать шансы на успех и возможную силу сопротивления нововведениям в различных фрагментах иерархической структуры. Эти данные значительно снизят вероятность неудачных нововведений, связанных с большими потерями материальных и трудовых ресурсов. Тот факт, что экономию такого рода, как правило, скидывают со счетов, объяс-

Таблица 4

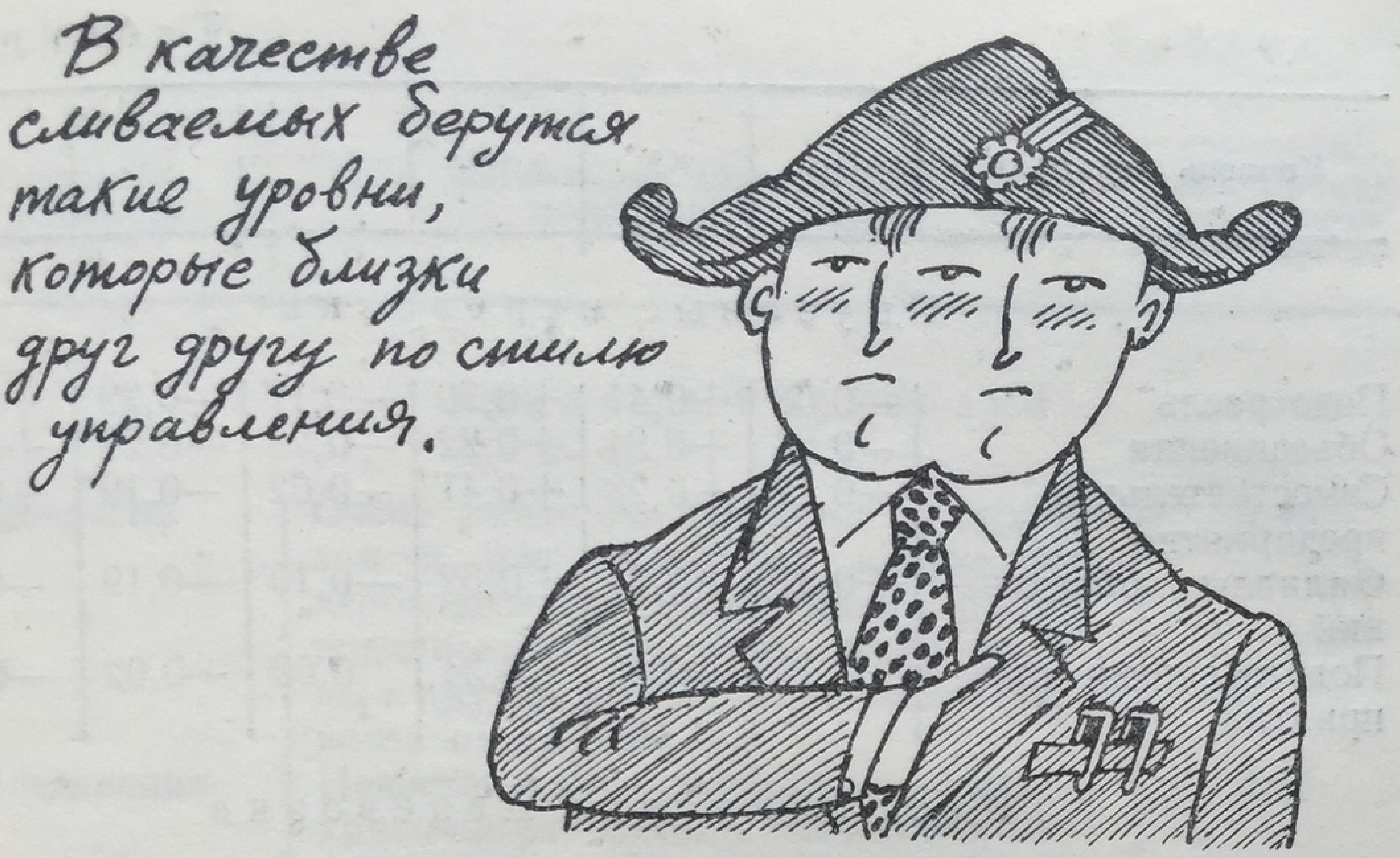
Уровень иерархии	А	Л	ОН	ССН
Грузовые перевозки				
Подотрасль	3,87	0,38	3,04	1,21 (сильное)
Объединения	3,21	0,60	2,76	1,05 (среднее)
Самостоятельные предприятия	3,40	0,55	2,90	1,05 (среднее)
Филиалы объединений	3,13	0,75	2,37	1,51 (очень сильное)
Подразделения предприятий	3,04	0,68	2,65	1,07 (среднее)
Пассажирские перевозки				
Подотрасль	3,60	0,43	2,96	1,07 (среднее)
Предприятия	3,26	0,64	3,15	0,75 (слабое)
Подразделения предприятий	3,13	0,63	2,74	1,02 (среднее)
Дорожные работы				
Подотрасль	2,29	1,21	2,05	1,45 (очень сильное)
Организации	3,75	0,58	2,80	1,53 (очень сильное)
Подразделения организаций	3,11	0,68	2,87	0,92 (среднее)

няется отсутствием объективной заинтересованности, но данный вопрос лежит за пределами этой книги.

Задача 2. Выявление дублирующих друг друга иерархических уровней. Решение этой задачи связано не с анализом функций, выполняемых руководителями того или иного иерархического уровня, а с выявлением уровней, дублирующих друг друга по стилю управления.

Представим, что требуется ликвидировать один из иерархических уровней. Очевидно, этого невозможно достичь простым сокращением всех руководителей этого уровня. Скорее всего, дело будет идти к слиянию двух каких-то уровней в один с приданием ему новых функций.

В этом случае вся процедура пройдет наиболее безболезненно, если сливаются не любые два близлежащих иерархических уровня, а наиболее близкие по стилю управления. В этом случае новому коллективу будет легче сработаться. Кроме того, сходство стиля часто приводит к фактическому дублированию функций в иерархии, хотя



номинально эти функции могут быть различны. Оба аргумента стоят того, чтобы ими не пренебречь.

Стиль управления мы представляем себе как некоторую устойчивую совокупность повторяющихся отклонений от нормы в отношениях иеирархической соподчиненности. (Отклонения от нормативной технологии решения иных вопросов, не связанных с иерархической соподчиненностью, мы относим к деловому стилю.)

Стиль управления в словаре деловых характеристик был представлен шестью признаками, каждому из которых для удобства использования присвоим литерное обозначение:

дисциплинированность и исполнительность (*ДИ*);

критичность к приказам и распоряжениям, идущим сверху (*КР*);

вмешательство в работу подчиненных (*ВМ*);

использование своих полномочий и власти (*ИВ*);

требовательность к другим (*ТР*);

готовность учитывать чужие интересы (*ГО*).

Эти признаки оцениваются иначе, чем все прочие, поскольку шкала значений построена так, что и ее начало и конец имеют негативный смысл, являя собой крайнее отклонение от нормального стиля. Поэтому градации из шести фраз, соответствующей этим признакам, присваиваются следующие баллы: +2,5; +1,5; +0,5; —0,5; —1,5; —2,5.

Обратимся снова к конкретным данным и приведем результаты обследования тех 11 групп руководителей, о которых шла речь на с. 93 (табл. 5).

Таблица 5

Уровень иерархии	ДР	КР	ВМ	ИР	ТР	ТС
Грузовые перевозки						
Подотрасль	−0,08	+0,41	+0,20	−0,12	−0,29	+0,25
Объединения	−0,20	+0,34	+0,22	−0,28	−0,29	+0,14
Самостоятельные предприятия	+0,12	+0,28	+0,41	−0,02	−0,19	+0,20
Филиалы объединений	+0,41	+0,31	+0,52	−0,19	−0,19	−0,22
Подразделения предприятий	+0,11	+0,13	+0,34	0,00	−0,02	−0,06
Пассажирские перевозки						
Подотрасль	+0,35	+0,26	+0,20	+0,37	+0,33	+0,05
Предприятия	+0,07	+0,42	+0,47	0,00	+0,02	−0,07
Подразделения предприятий	+0,19	+0,20	+0,50	−0,18	−0,22	+0,08
Дорожные работы						
Подотрасль	−0,34	+0,14	+0,40	−0,40	−0,61	+0,22
Организации	+0,13	+0,22	+0,26	−0,24	−0,23	−0,07
Подразделения организаций	+0,10	+0,23	+0,40	−0,04	−0,19	−0,05
В среднем по отрасли	+0,05	+0,27	+0,36	−0,10	−0,17	+0,04

Итак, взглянув на заключительную строку таблицы, мы убедимся, что «средний» руководитель дисциплинирован, излишне критично относится к приказам и распоряжениям, без необходимости вмешивается в работу подчиненных, недостаточно использует права и власть, недостаточно требователен к другим, в определенной мере готов считаться с чужими интересами.

Дадим вербальную характеристику особо сильных отклонений от нормального стиля управления, а также укажем значение среднеквадратического отклонения от нормы (табл. 6).

Мы видим, что руководители разных иерархических уровней не питают доверия друг к другу: подчиненные критически относятся к приказам и распоряжениям, идущим сверху, а начальники без необходимости вмешиваются в их работу.

Вычислим расстояние между различными стилями (в шестимерном пространстве). Это поможет нам оценить

Таблица 6

Уровень иерархии	Вербальная характеристика стиля руководителей	Среднеквадратическое отклонение от нормы
Грузовые перевозки		
Подотрасль	Очень критично относятся к приказам и распоряжениям, иногда без необходимости вмешиваются в работу подчиненных, не очень требовательны к другим, слишком считаются с чужими интересами	0,25
Объединения	Недостаточно дисциплинированны, критично относятся к приказам и распоряжениям, иногда без необходимости вмешиваются в работу подчиненных, явно не достаточно используют права и власть, не очень требовательны к другим	0,25
Самостоятельные предприятия	Критично относятся к приказам и распоряжениям, часто без необходимости вмешиваются в работу подчиненных, иногда слишком уж считаются с чужими интересами	0,24
Филиалы объединений	Излишне дисциплинированны и исполнительны, критично относятся к приказам и распоряжениям, постоянно вмешиваются в работу подчиненных, иногда слишком считаются с чужими интересами	0,29
Подразделения предприятий	Иногда без необходимости вмешиваются в работу подчиненных	0,16
Пассажирские перевозки		
Подотрасль	Излишне дисциплинированны и исполнительны, критично относятся к приказам и распоряжениям, иногда без необходимости вмешиваются в работу подчиненных, нередко превышают свои права и власть, очень требовательны к другим	0,28
Предприятия	Очень критично относятся к приказам и распоряжениям, постоянно вмешиваются в работу подчиненных	0,26
Подразделения предприятий	Критично относятся к приказам и распоряжениям, постоянно вмешиваются в работу подчиненных, не очень требовательны к другим	0,26

Продолжение табл. 6

Уровень иерархии	Вербальная характеристика стиля руководителей	Среднеквадратическое отклонение от нормы
Дорожные работы		
Подотрасль	Очень недисциплинированны, иногда вмешиваются без необходимости в работу подчиненных, крайне нетребовательны к другим, слишком считаются с чужими интересами	0,38
Организации	Критично относятся к приказам и распоряжениям, иногда без необходимости вмешиваются в работу подчиненных, иногда недостаточно используют свои права и власть, недостаточно требовательны к другим	0,20
Подразделения организаций	Критично относятся к приказам и распоряжениям, иногда без необходимости вмешиваются в работу подчиненных	0,21

степень дублирования по стилю управления. Изобразим иерархическую структуру отрасли, обозначив расстояние между стилями над линиями связи:

Подотрасль грузовых перевозок	0,10	Объединения	0,29	Филиалы
	0,15	Предприятия	0,14	Подразделения
Подотрасль пассажирских перевозок	0,26	Предприятия	0,17	Подразделения
Подотрасль дорожных работ	0,29	Организации	0,10	Подразделения

Наиболее сходен стиль управления руководителей подотрасли и объединений грузовых перевозок, а также руководителей организаций и подразделений дорожных работ. Очевидно, это обстоятельство следует иметь в виду, принимая решение об устранении дублирующих уровней управления.

Задача 3. Поиск резервов достижения более высоких результатов хозяйственной деятельности. Само наименование задачи указывает на ее актуальность для хозяйственных руководителей. Мы не будем обсуждать все пути поисков резервов, а сосредоточимся на одном направле-

нии, связанном с движением в сторону идеальной организации.

Рассмотрим конкретный пример. В нашем распоряжении данные о 14 автотранспортных предприятиях, занятых грузовыми перевозками и имеющих одинаковый хозяйственный статус. Для оценки результатов их хозяйственной деятельности выбраны шесть основных показателей: *Ч*, *Т*, *Ткм* — объем перевозок в часах, тоннах и тонно-километрах; *Д* — доходы; *П* — прибыль; *Р* — рентабельность.

Количественной мерой выполнения годового плана будем считать число месяцев, в которых план по данному показателю был выполнен. Таким образом, каждый из шести показателей может принимать значения от 0 до 12.

Поставим вопрос: как влияют деловые качества руководителей и специалистов автотранспортных предприятий на эти шесть показателей?

Повсеместно распространено убеждение, что чем лучше руководители и специалисты, тем выше результаты хозяйственной деятельности предприятий. Теперь у нас есть случай подвергнуть этот тезис эмпирической проверке.

В первую очередь требуется определить, что вкладывают в понятие «хороший руководитель или специалист» или, что почти то же самое, какие деловые качества целесообразно включить в матрицу ответственности? В принципе следовало бы включить все 80 качеств. Однако в силу технических причин (из-за трудоемкости ручной обработки данных) приходится ограничиться восемью качествами, характеризующими умение руководителя или специалиста осуществлять классические (восходящие еще к Анри Файолю) функции управления, а именно: *прогнозировать*, *планировать*, *организовывать*, *координировать*, *контролировать*, *оценивать степень выполнения плана*, *оценивать работников*, *стимулировать их*.

Поскольку число предприятий в нашем примере относительно невелико (в пределах небольшой республики больше и взять неоткуда, если придерживаться требования сопоставимости), то от анализа каждого из перечисленных восьми качеств пришлось отказаться, заменив их одним усредненным — умением осуществлять традиционные управленческие функции.

По результатам выполнения каждого из шести экономических показателей все предприятия были разбиты на три группы; преуспевающие, средние и отстающие.

Анализу подверглась 21 должностная позиция. (Заметим, что понятие «должностная позиция» отличается от понятия «должность» большей конкретизацией функций. В частности, две одинаковых должности в разных по своим функциям подразделениях расцениваются нами как две различные должностные позиции.) Для каждой должностной позиции в отношении каждого из шести показателей вычислялись три усредненные оценки умения осуществлять управленческие функции — для *преуспевающей*, *средней* и *отстающей* групп предприятий.

Если эти три оценки образуют ряд монотонно убывающих значений, каждое из которых больше последующего на определенную величину, будем считать, что между данным экономическим показателем и управленческими навыками работников, занимающих данную должностную позицию, существует *положительная* связь. В зависимости от крутизны монотонного убывания оценок будем выделять *сильные*, *средние* и *слабые* положительные связи, обозначая их соответственно индексами +3, +2 и +1.

Если оценки монотонно возрастают, а не убывают, то аналогично выделяются *сильные*, *средние* и *слабые отрицательные* связи, обозначаемые соответственно индексами —3, —2 и —1.

Во всех остальных случаях будем считать, что какая-либо связь между данным показателем и управленческими качествами работников на данной должностной позиции отсутствует (в матрице ответственности остается пустое место).

Напомним, что чем ближе организация (в нашем случае — подотрасль автомобильных перевозок) к идеальной, чем выше качество социального управления, тем меньше должно наблюдаться отрицательных связей между управленческими качествами работников и результатами хозяйственной деятельности предприятий.

Посмотрим с этой точки зрения на матрицу ответственности (табл. 7).

Первое, что бросается в глаза, — это обилие отрицательных связей (общее влияние всех должностных позиций на все показатели равно —16). Возникают вопросы: не

Таблица 7

№ п/п	Должностная позиция	*Ч*	*Т*	*Ткм*	*Д*	*П*	*Р*	Сумма по строке
1	Директор		+2					+2
2	Главный инженер							0
3	Заместитель директора					+3		+3
4	Главный бухгалтер	—1	—1		—1	+1		—2
	Техническая служба							
5	Главный механик				—3		—1	—4
6	Начальник отдела			+2			—2	0
7	Начальник мастерских		+1		—1			0
8	Старший инженер	+2						+2
9	Инженер	—2						—2
10	Мастер	—1	—3	—2	—3	—3		—12
	Эксплуатационная служба							
11	Начальник отдела			—2				—2
12	Старший диспетчер	+2	+1			+1	—1	+3
13	Диспетчер	+1	+1	+1				+3
14	Старший инженер			—2				—2
15	Инженер				—2			—2
	Планово-экономическая служба							
16	Главный экономист				—2			—2
17	Начальник отдела				—3			—3
18	Старший экономист		—2		—1		+1	—2
19	Экономист							0
20	Инженер		+2	+2		+2		+6
	Линейные руководители							
21	Начальник колонны				—2	—1	+1	—2
	Сумма по столбцам:	+1	+1	—1	—18	+3	—2	—16

Таблица 8

Группа предприятий	Усредненная (по поз. 5, 10, 17) оценка умения управлять	Выполнение плана по доходам (мес.)
Отстающие	3,58	4,5
Средние	3,06	7,0
Преуспевающие	2,60	9,5

являются ли установленные нами связи просто артефактом и что значит «сильная отрицательная связь»?

Чтобы определить, насколько существенны положительные или отрицательные связи в табл. 7, возьмем один из показателей.

Пусть это будут доходы (*Д*), поскольку, как видно из табл. 7, этому показателю особенно «не повезло». Три должностные позиции влияют на него особенно отрицательно (—3); 5-, 10- и 17-я. Посмотрим, как зависит значение *Д* от усредненных управленческих качеств этой группы руководителей (табл. 8).

Налицо парадоксальная ситуация: чем менее владеют руководители умением управлять, тем лучше выполняется план по доходам.

Мы должны оговориться, что хотя выполнение плана по доходам и важно, но все же экономические методы управления еще не заняли подобающего места в народном хозяйстве страны, и деятельность автотранспортных предприятий оценивается показателями, не всегда поддающимися формализации (например, числом жалоб в различные органы). Этим, по-видимому, объясняется удручающий вид матрицы ответственности.

Тем не менее важно установить конкретные причины того, что в матрице преобладают отрицательные связи.

Вспомним о латентной структуре. Если какая-либо должностная позиция включена только в формальную структуру, то для прогнозирования поведения работника, занимающего эту позицию, достаточно хорошо знать именно формальную структуру. Если же, напротив, она полностью включена в латентную структуру, то знание формальной структуры мало что даст — надо знать «неписаные законы» организации.

Хуже обстоит дело, когда работник частично включен в обе структуры, не принадлежа ни одной из них полностью. Тогда ни знание формальной структуры, ни знакомство с «неписаными законами» не помогут: ведь мы не знаем, с каких позиций (формальных или латентных) в каждом конкретном случае работник будет решать вопрос. Работник, поведение которого непредсказуемо, выступает в роли д е с т а б и л и з и р у ю щ е г о элемента социальной организации. И чем лучше овладел он искусством управления, чем больший объем реальной власти сосредоточил в своих руках, тем разрушительнее последствия его деятельности, тем хуже результаты хозяйственной деятельности организации.

Чтобы убедиться в этом, мы разбили должностные позиции на три группы (по 7 позиций в каждой) по степени их включенности в латентную структуру (как и в задаче 1, она измерялась разницей оценок признаков «соответствие занимаемой должности» и «авторитет в коллективе»). Затем было оценено влияние каждой группы на все шесть результатов хозяйственной деятельности, т. е. среднее для группы значение «суммы по строке» матрицы ответственности;

Включенность группы в латентную структуру	0,57 (слабая)	0,81 (средняя)	1,00 (сильная)
Влияние группы на результаты хозяйственной деятельности	—0,4	—3,0	+0,6

Как и предполагалось, наиболее сильна отрицательная связь с результатами хозяйственной деятельности именно у группы, характеризуемой средней включенностью в латентную структуру.

Но сомнения у нас все же остались, слишком уж неочевидна эта причинная связь. И вот, мучимые сомнениями, мы повторили анализ для предприятий с иным хозяйственным статусом, а именно для филиалов объединения «Таллинавтотранс», которые не сопоставимы с самостоятельными предприятиями, но зато сопоставимы между собой. Результаты получились аналогичные:

Включенность группы в латентную структуру	0,58	0,78	0,97
Влияние группы на результаты хозяйственной деятельности	+3,0	—1,0	+0,8

Все же мы считаем своим долгом предостеречь от абсолютизации полученных выводов и напомнить, что приведенные примеры уместно рассматривать лишь как демонстрацию возможностей метода.

Во-первых, число автотранспортных предприятий, охваченных исследованием, недостаточно для надежных выводов.

Во-вторых, целевой установкой для автотранспортных предприятий является не столько выполнение плановых показателей, сколько удовлетворение потребностей клиентуры, что не всегда поддается количественной оценке.

В-третьих, отрицательное влияние «классических» управленческих качеств на результаты хозяйственной деятельности еще не означает, что таково воздействие и других деловых качеств. Надо исследовать все восемьдесят.

Наконец, мы не учитывали лаг: как результаты хозяйственной деятельности, так и аттестационные оценки деловых качеств относятся только к 1978 году.

Впрочем, все эти обстоятельства легко учесть, особенно при переходе к автоматизированному решению задачи. Что касается проблемы сопоставимости и выбора показателей, которые бы действительно отражали результаты хозяйственной деятельности и были адекватны целевой установке, то тут горизонты могут быть значительно расширены путем использования экспертных оценок (например, деятельность подчиненных организаций может оценивать вышестоящая организация).

Отрицательные связи в матрице ответственности прямо указывают на те несомненные резервы, которые можно и нужно использовать для улучшения хозяйственных результатов. Например, возвращаясь к табл. 7, можно оценить обобщенное влияние функциональных групп на

результаты хозяйственной деятельности следующим образом:

Руководство	+3
Техническая служба	—16
Эксплуатационная служба	0
Планово-экономическая служба	—1
Линейные руководители	—2

Наибольшую озабоченность должна вызывать организация технической службы, далекая от идеальной. Очевидно, с ее реорганизацией и связаны наиболее значительные резервы. В самой технической службе наиболее слабым звеном, как следует из табл. 7, является должностная позиция мастера ремонтных мастерских.

СААРС НА ПРОДАЖУ

Развитие СААРС в полном смысле этого слова началось с момента отчуждения ее от автора, который в последние годы занимался другими вещами (о чем пойдет речь далее). Почти все, кто приступил к использованию СААРС, стали ее модифицировать либо в целях привязки к новому поколению вычислительной техники, либо в целях улучшения системы как таковой.

По мере продвижения вперед изменяется не только СААРС, но и психология людей, занимающихся ее модификацией: если в начале пути они искренне выступали за самый широкий обмен идеями и разработками, то после достижения значимых (как им кажется) результатов их начинают одолевать противоречивые чувства. Хочется рекламировать свои достижения и в то же время обидно делиться с ближними без всякого вознаграждения. С вознаграждением же дело обстоит не просто, поскольку по нашему законодательству все издержки несет не тот, кто берет, а тот, кто дает. В силу этого автору известно далеко не все о судьбе своего «детища».

Сегодня, когда открылась дорога к кооперативному свободному предпринимательству, многие обратили свой взор на СААРС как на коммерчески выгодный продукт. Очевидно, следует ожидать роста спроса и предложения на рынке СААРС. Уже сегодня случается, что автор не первым узнает о своей причастности к тому или иному СААРС-продукту.

Хочется обратить внимание еще на одно обстоятельство. Хотя в паре постановщик задачи — программист

первую скрипку должен играть постановщик задачи (идея первична, а программа вторична!), программист нередко начинает себя ощущать подлинным хозяином общего продукта и, более того, распоряжаться им по своему усмотрению. Ведь материальный продукт сделан его руками, а чем может похвастаться постановщик? Идеей, которую можно изложить за десять минут? Тем более, что программист также имеет высшее образование и чувствует в себе интеллектуальную способность быть соавтором постановки. Да ему бы только понять идею, а он сразу ее усовершенствует!

Приведу один пример. Программист, получив деловые портреты, увлекся работой и решил улучшить методику. Он стал вносить различные изменения в алгоритм формирования портретов — одно лучше другого. Но поскольку он никак не мог окончательно решить, какое же из внесенных им изменений лучше всего, то представил аттестационной комиссии по пять различных вариантов характеристик на каждого аттестуемого. Можете представить положение, в котором очутилась аттестационная комиссия! Ее председатель позвонил в Таллинн и получил от автора этих строк нехитрый совет: используйте те, которые получены по переданному вам алгоритму, а остальные выбросьте.

Эти не самые добрые слова в адрес программистов сказаны не от плохого отношения к ним, а чтобы предостеречь и их самих, и пользователей выносимых ими на продажу пакетов программ; можно быть прекрасным программистом и большим интеллектуалом, но плохим социальным технологом. Кажущаяся легкость овладения социальной технологией обманчива.

Итак, мы предвидим, что последующее развитие СААРС в значительной мере будет осуществляться по законам свободного рынка. При этом коммерцией будут заниматься в основном программисты. Спрос будет в первую очередь на такие пакеты СААРС, которые могут быстро окупить затраченные на их приобретение средства, т. е. могут быть легко и с выгодой (замаскированной «доработками») перепроданы. Те же, кого интересует использование СААРС, а не перепродажа, будут оттеснены на второй план, поскольку сами на рынок не пойдут, а предоставят это тому же программисту-коммерсанту. Этот этап в развитии СААРС будет длиться, пока рынок не насытится продуктами или их суррогатами.

В каком направлении собирается двигаться автор?

Хотя многие пользователи СААРС очень ждут автоматизации ряда прикладных задач, основанных на использовании массива аттестационных данных, автор не считает это направление актуальным по ряду причин.

1. Их можно успешно вести и без автора, тем более, что на этих страницах потенциальный разработчик может найти немало идей.

2. Более важно поскорее освоить возможности, связанные с использованием СААРС для аттестации подразделений, технологических процессов, продукции, предприятий и т. д. В частности, в первую очередь следовало бы разработать Словарь характеристик подразделений и служб.

3. Сегодня в народном хозяйстве медленно, но верно происходят изменения хозяйственного механизма, структуры реальной власти и компетенции. Через три-четыре года ситуация стабилизируется и, вероятно, станет ясно, какие задачи следует ставить и решать с помощью СААРС.

4. Еще несколько лет назад были особо актуальны разработки для ЕС и СМ ЭВМ. Теперь же наступает эра персональных компьютеров. Однако пока не ясно, на каком типе компьютера следует остановиться: разнообразие их слишком велико, чего не скажешь о совместимости. Думается, что и здесь через некоторое время ситуация прояснится. Скорее всего, возникнет возможность поставлять СААРС вместе с компьютером.

В то же время автора не удовлетворяет качество адаптации пользователем для своей специфики словаря деловых характеристик. (Отдельные примеры квалифицированной переделки не снижают остроты проблемы.) Поэтому автор намерен заняться преобразованием словаря, чтобы упростить его адаптацию для нужд заказчика.

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ СЛОВАРЯ

В исходной версии словаря фразы, соответствующие каждому признаку, расположены вдоль одной смысловой линии, задаваемой шестью точками. Но как мы знаем еще со школы, через шесть точек далеко не всегда можно провести прямую. И действительно, при адаптации нередки ошибки, приводящие к тому, что шесть фраз для одного признака никак не укладываются в смысловую прямую. Более того, случается, что расставляют фразы

с точностью до «наоборот». Часто одна фраза характеризует сразу два признака, а остальные пять — только один.

Существует правило, которое необходимо соблюдать при конструировании словаря: смысл каждой фразы должен быть как бы «*средним арифметическим*» смысла фраз, непосредственно соседствующих с данной. (Разумеется, это не относится к крайним фразам.)

Однако выход из положения состоит не в обучении пользователей самостоятельному конструированию словаря, а в приспособлении структуры словаря для необученного, но здравомыслящего клиента.

Например, для оценки одного из признаков словарь предлагает следующую «линейную» шкалу из шести фраз:

исключительно вежлив и корректен, никогда не позволит себе бестактность по отношению к другому;

вежлив и корректен в отношениях с окружающими;

в общем, достаточно вежлив и корректен, редко позволяет себе грубость или бестактность по отношению к другим;

иногда позволяет себе грубость или бестактность по отношению к другим;

груб и бестактен в отношениях с окружающими, особенно с людьми, не способными дать надлежащий отпор;

исключительно груб и бестактен, постоянно травмирует окружающих.

Эта шкала довольно хорошо работает и без изменений кочует по словарям пользователей, не вызывая особых сомнений. Однако и она не без изъяна. Представим себе приторно вежливого человека, который с извинениями и оговорками, добрыми пожеланиями и вопросами о вашем здоровье постоянно лезет в ваши дела и терзает вас расспросами, безупречными по форме, но наглыми по существу. Какую из фраз приведенной шкалы вы выберете для его характеристики?

Оказывается, вежливость и тактичность — понятия разные и требуют каждое своей шкалы. Но даже если мы введем два признака и опишем вашего знакомого как «вежливого, но бестактного», тот важный факт, что он «нагло любопытен», все же потеряется. Что ж, вводить третий признак?

Наше желание упростить работу эксперта, расположив удобным для него образом фразы словаря, привело к тому, что ради чистоты и одномерности признака мы выхолостили фразы, превратив их из вербальных образцов в аб-

стракции. Мы слышим «вежлив», понимаем услышанное, но образа не возникает. А вот словосочетания «приторно вежлив», или «вежлив и застенчив», или «холодно вежлив» уже дают толчок воображению. Итак, назад к вербальным образцам!

Построим так называемую сферическую шкалу. Предложим эксперту всего одну фразу: «Исключительно вежлив и корректен, никогда не позволит себе бестактность по отношению к другому» и попросим его подобрать один из следующих вариантов ответа:

да, это действительно, так (0);
да, это, в общем, верно (1);
трудно сказать (2);
нет, это не совсем так (3);
нет, это совершенно не так (4).

Цифры в скобках показывают, как далеко мнение эксперта от предложенной оценки. Но в каком направлении эксперт отошел от «нулевого» варианта, мы не знаем. Знаем только, как далеко. Это «расстояние», отложенное от «нулевой» точки в произвольных смысловых направлениях, образует сферу в смысловой области, в центре которой лежит фраза из словаря. Вот почему такие шкалы можно назвать «сферическими». Понятно, что в центр сферы можно поместить любую фразу.

В приложении III приведены словарь для аттестации комсомольских работников, построенный по «сферическому» принципу, и инструкция по его заполнению. Однако говорить о том, что поиски в данном направлении

закончены, было бы преждевременно, они только начинаются.

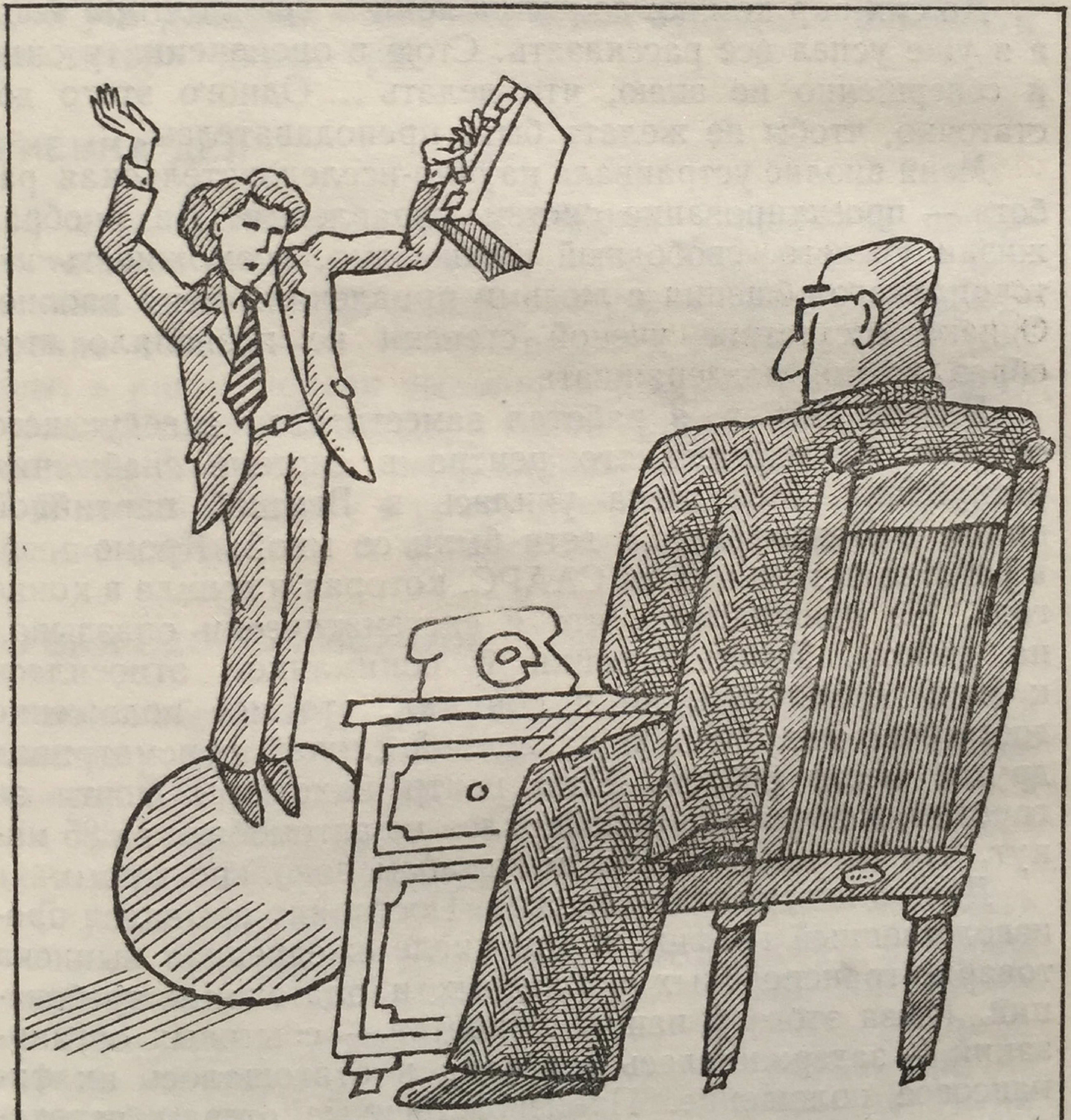
Кроме того, есть еще одна важная причина, заставляющая нас достаточно радикально пересмотреть подход к конструированию СААРС. СААРС создавалась в годы, когда постановка этой задачи с точки зрения персонал-технологии не могла стоять на повестке дня. Поэтому СААРС — дитя социальной технологии, разработка для абстрактного «кого-то». Эта абстракция хорошо корреспондировалась с такими понятиями, как «интересы отрасли», «интересы предприятия». Она была удобна при использовании больших ЭВМ, имевших столь же абстрактного хозяина. Люди, заинтересованные в приобретении и использовании СААРС, действовали не для себя.

Даже когда СААРС начинал непосредственно интересоваться первый руководитель предприятия или организации, он в большинстве случаев был движим минутным интересом «найти управу» на своих подчиненных, потому что и он не отождествляет полностью интересы предприятия со своими собственными.

Все сказанное не означает, что СААРС-технология устарела, но мы должны смотреть вперед и видеть, что ей на смену придет через несколько лет персонал-технология для персональных компьютеров.

2

ОТБОР



Глава 6
ОТ ТИРАЖИРОВАНИЯ БУМАГ К ТИРАЖИРОВАНИЮ ЛЮДЕЙ

Хотя мне приходилось раньше заниматься преподавательской работой (немного, ради приработка), но если бы кто-нибудь до 1982 года сказал, что в ближайшем будущем придется заниматься подготовкой менеджеров, я бы подумал, что это шутка.

Мне не нравилось преподавание. Я никогда не готовился к лекциям, считая, что план и подготовка меня сковывают, не говоря уже о лишних затратах времени. Поэтому на лекции шел, как на экзамен.

До сих пор помню: до конца лекции еще полтора часа, а я уже успел все рассказать. Стою в оцепенении у окна и совершенно не знаю, что делать ... Одного этого достаточно, чтобы не желать быть преподавателем.

Меня вполне устраивала научно-исследовательская работа — проектирование систем управления. Да и образ жизни ученого, свободный режим дня, возможность неторопливого общения с людьми привлекали меня вполне. Однако отсутствие ученой степени не позволяло этот образ жизни поддерживать.

Весной 1982 г. я работал заместителем заведующего отделом вычислительного центра в системе снабжения республики. Моя жена училась в Высшей партийной школе в Ленинграде, а дети были со мной. Кроме того, я работал над книгой по СААРС, которая и вышла в конце года. Не удивительно, что я систематически опаздывал на работу. Администрация с пониманием относилась к моим проблемам, но я понимал, что мое положение достаточно непрочно, и на всякий случай присматривал другое место работы. Наш центр находился почти за городом, и до работы я добирался на автомобиле за 35 минут, что по таллиннским масштабам довольно много.

Дела в центре шли неважно. Постоянно срывался производственный график, в том числе ежедневная выписка товарно-транспортных накладных и платежных требований. Из-за этого у наших клиентов — сбытовых организаций — задерживалась отгрузка и отягощалось их финансовое положение. Производственные отделы переходили из рук в руки — от одного заместителя директора

к другому, а инженеры стремились уйти из производственных отделов на «чистую» работу — в отделы проектирования и программирования. Наиболее толковым это удавалось. Люди привыкли к скандалам с заказчиками и не верили в возможность улучшения дел.

Когда освободилось место заместителя по производству, директор предложил его поочередно двум женщинам, но обе по разным причинам отказались. Тогда он предложил это место мне со словами: «Но ты, конечно, не захочешь!» Он имел в виду мое слабое знакомство с производством и отвращение ко всякой рутине. Но мне хотелось получить хоть какой-нибудь производственный опыт, он сам шел в руки. Я спросил: «Есть шанс испортить?» — «Нет, там и так дела хуже некуда». Я получил под начало четыре производственных отдела с перспективой утверждения в не очень ясном будущем в должности заместителя директора.

ПРИЕМКА ДЕЛ

Мой предшественник, совмещавший управление производством со своими основными обязанностями (а он был главным инженером), ежедневно утром проводил диспетчерские совещания. Интересовался, какие работы сорваны, а какие успели выполнить в срок. Делал пометки в толстой папке. Благодаря такой простой системе управления он был всегда информирован о состоянии дел.

Я положил папку в урну, отменил ежедневные диспетчерские совещания и остался за пустым столом.

ПЕРВАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ

Я оценил обстановку. Два отдела из четырех (относящиеся к нашему филиалу) работали хорошо. Я решил им не мешать. Два других работали плохо. Они включали в себя три службы: проведения расчетов, сопровождения задач и подготовки данных.

Служба сопровождения задач формально числилась в отделе проведения расчетов, а фактически работала в тесной взаимосвязи с отделом подготовки данных. Раньше она и входила в состав отдела, пока директор, руководствуясь некоторыми теоретическими соображениями, не разъединил эти службы. Подчиненные попросили меня восстановить прежнюю структуру. Коллектив был преиму-

щественно женский, а женщины более чувствительны к формальной структуре, чем мужчины.

Хотя дело касалось подчиненных мне отделов, директор воспротивился: «Я с таким трудом приучил их к новой структуре, а ты хочешь вернуть к прошлому...» И потребовал восстановить ежедневные диспетчерские совещания, чтобы «быть в курсе».

Однако я этого не сделал, чтобы не погрязнуть в «текучке». Директор на еженедельных совещаниях стал публично демонстрировать мою неосведомленность в делах подчиненных мне отделов, иногда с юмором, иногда с раздражением.

Заведующая отделом подготовки данных обратилась ко мне с просьбой перевести ее по семейным обстоятельствам на менее ответственную работу и предложила замену. При обсуждении директор забраковал предложенного нами кандидата, как не имеющего высшего образования.

Я предложил объединить два отдела в один, сократив освобождающуюся должность одного из заведующих, и получил согласие. Образовался новый большой отдел обработки информации, вобравший в себя прежние три службы. Я восстановил еженедельные диспетчерские совещания, но их проведение поручил заведующему отделом. Службы, желавшие оказаться в одном отделе, в нем оказались. Место, которое стало «камнем преткновения», уже никто не мог занять — оно было сокращено.

ЗАМЕНА РУКОВОДИТЕЛЯ

Реорганизация предъявила новые, более высокие требования к личности заведующего объединенным отделом. Побеседовав с ним, я убедился, что он не верит в возможность улучшения дел. Я предложил ему перейти на более низкую должность, он отказался.

Соблюдение производственными службами ежедневных графиков контролировалось сектором оперативной информации, подчиненным непосредственно директору. Руководила сектором женщина с хорошими деловыми качествами, но непростым характером. Перед тем как предлагать мне место своего заместителя, директор сделал такое же предложение ей, но получил отказ: «Не думаю, что мы с Вами сработаемся».

Я пришел к директору со словами: «Не думаю, что Вы согласитесь с моим предложением...» Я предложил эту

заведующую сектором поменять местами с моим заведующим отделом, предварительно придав сектору статус отдела и предоставив заведующему высвободившуюся при реорганизации ставку. «А разве твой заведующий согласится?!» — «А почему нет? Оклад тот же, отдел меньше. Подчинение не мне, а Вам. Да еще меня будет контролировать. Где Вы найдете более объективного контролера, чем обиженный мною работник?» Сделка состоялась. Я получил хорошую заведующую отделом, а директор — принципиального контролера.

КРИЗИС КЛАССИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Первоначальным моим намерением было применение процедурных правил. Суть метода сводится к графическому описанию сложившейся технологии и поиску «белых пятен» в ней. Процедурные правила описывают не только основную технологическую цепочку, но и технологию разрешения критических ситуаций, они как бы лишают права «закрывать глаза» на возможные сбои, отвечая на многочисленные: «А если...?» Процедурные правила «обкатывают» на практике, уточняют, а затем возводят в закон — стандарт деятельности. Стандартам обучают и внедряют их, организуя в документообороте контрольные точки, по которым можно определить, кто и на каком шаге отклонился от стандарта.

Этот, так сказать классический, подход, к сожалению, крайне трудоемок. Я начал было эту работу. Попытался привлечь низовых руководителей, хорошо знающих реальную технологию наших работ. Но оказалось, что они не только не владеют этим методом (этому можно было бы и обучить), но и не обладают менеджерским видением проблем, а без него метод процедурных правил низводится до утомительной формальности, несущественное смешивается с существенным.

Мы покончили с классическим подходом и стали на традиционный путь поиска и устранения «узкого места» в производстве.

«УЗКОЕ МЕСТО»

Этим «узким местом» явилось бюро (бывший отдел) подготовки данных, где работало 9 операторов, или, попросту, перфораторщиц. Эти молодые девушки и женщины — ра-

бочие по своему социальному положению, системе оплаты и характеру труда, самосознанию.

Хотя скопились груды неотперфорированных документов, столь необходимых заказчику, это не мешало девушкам опаздывать на работу и уходить раньше времени домой. В обеденный перерыв они играли в карты в порядке разгрузки от монотонной работы. Обедали, понятно, в другое время. И не хотели понимать, что из-за их прохладного отношения к работе материалы и оборудование со складов придут на день-два позже к потребителям.

Начальство ничего не могло с ними поделать: центр находился за городской чертой, зарплата невысокая, подобрать кадры трудно. Кроме того, им задолжали 55 человеко-дней отгулов, и была тенденция к дальнейшему росту задолженности. Практика сложилась такая, что об отгуле нередко сообщали задним числом, т. е. никогда не было известно, кто выйдет завтра на работу, а кто решил быть в отгуле. И, наконец, средства подготовки данных (перфораторы, телетайпы) были в столь скверном техническом состоянии, что если все девушки выходили на работу, то им не хватало исправных устройств, не на чем было работать. Следовательно, часть из них законно бездельничала в ожидании конца ремонта оборудования. Поскольку работа была односменная, начальство просило их выйти (после вынужденного простоя) во вторую смену за один отгул или в субботу — за два.

ВВЕДЕНИЕ ВТОРОЙ СМЕНЫ

Следовало бы решить проблему исправности техники, но оказалось, что при имеющихся кадрах ремонтников и снабжении запчастями она в ближайшее время не разрешима. Терпеть же простои при наличии неофициальных сверхурочных не было резона. Мы прекратили привлечение операторов к сверхурочной работе за отгулы, с тем чтобы постепенно ликвидировать задолженность администрации и сделать операторов более управляемыми. Однако директора интересовало выполнение графика, наши отношения с операторами его мало волновали, он дал распоряжение организовать работу в очередную субботу. Мы это распоряжение не выполнили. Обстановка обострилась.

Тогда мы предложили операторам перейти на частичную работу во вторую смену (чтобы ежедневно выходило во вторую смену двое операторов из девяти), причем по такому графику, какой будет им удобен. Они дружно отказались. Тогда я оказал давление: объявил, что если они добром не согласятся, я получу согласие у профсоюза и введу настоящую двухсменную работу, каждая из них будет неделю ходить в первую смену, неделю во вторую. Они признали, что лучше согласиться. После этого ограничение, вызванное исправностью техники, почти перестало быть актуальным.

Возможность выхода во вторую смену девушкам со временем понравилась, и нередко во вторую смену выходило больше народу, чем мы рассчитывали. У них появилась возможность маневрировать личным временем, и если бы мы эту возможность отняли, они вряд ли были бы довольны. Я так и не понял, почему вторая смена ранее не была организована.

БРИГАДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Мы решили ввести бригадную организацию подготовки данных, рассчитывая, что это повысит производительность труда. Имелось в виду сочетание бригадной формы с урочной системой Ф. Тейлора. Выглядело бы это так.

Каждое утро на стол помещается кипа документов, подлежащих перфорации и составляющих дневное зада-

ние бригады. Если задание (урок) выполнено до конца рабочего дня, работницы получают право на премию за этот день и право уйти домой досрочно.

Предполагалось, что удастся договориться с директором о выделении фонда зарплаты бригады. В этом случае появилась бы заинтересованность в работе меньшей численностью и можно было бы пойти на увольнение нерадивых работниц.

В бригадной организации есть один деликатный момент: распределение денег. Уравниловка — плохо, это все понимают. Дифференциация заработка по стажу или по официально присвоенной квалификации более справедлива, но стимулирует не рост производительности, а стремление иметь больший стаж и более высокий разряд.

Остается коэффициент трудового участия. Однако в хороших бригадах его или вообще не применяют, или применяют в крайних случаях, когда кто-то позволил себе крупный «загул». Это естественно. Если человек плохо работает и не оставляет надежд в этом отношении, его попросту убирают из бригады. Да и как объективно не рассчитывался бы коэффициент, тот, кто снижает оценку товарища, в конечном счете выигрывает от этого сам. Как только эта истина осознается, пользоваться коэффициентом становится совестно, если, конечно, совесть есть.

Нам хотелось думать, что у этих девушек совесть есть. Но и производительность стимулировать надо. Выход мог быть только один: пусть каждый работник определяет себе коэффициент трудового участия сам.

Некоторым эта мысль может показаться диковатой, но я с ними не соглашусь. Я советовался с эстонским социологом Юло Вооглайдом, и он описал мне любопытный случай: предприниматель, находящийся на грани разорения, открыл сейф своим сотрудникам с просьбой самим брать в оплату за труд столько, сколько каждый сочтет необходимым, и это его спасло. Этот пример меня укрепил в решимости провести эксперимент подобного рода.

Самое страшное, что могло бы случиться, — это если бы каждый поставил себе наивысший коэффициент. Но мысленный эксперимент опровергал такую возможность. Кто не заинтересован в уравниловке, кто при ней проигрывает? Работницы с наиболее высокой выработкой, опытные, а значит, и авторитетные. Фактически у них в руках власть в группе, они найдут способ избежать уравниловки. Скажем, будут себе ставить не 1, а 0,97. Тогда молодым и неопытным будет неудобно поставить себе тоже 0,97. Они будут ставить такой коэффициент, который позволит получить одобрение группы.

Хотелось такую систему попробовать, но нужен был фонд зарплаты бригады.

Мы приступили к делу. Организовали собрание, назначили бригадира. Сказали: «Закончите кипу, которая с утра вот здесь, на столе будет лежать, — можете ехать домой. И премию за этот день начислим. Не успеете — не начислим». Раздались голоса: «Лучше каждый за себя!» — «Нет, — возразили мы. — Если бы вы с работой справлялись, мы бы вас не трогали».

На следующее утро положили документы на стол. Могут быть два критерия при определении нормы: первый — возможности человека, второй — производственная необходимость. Мы руководствовались вторым. Определили урок так: среднедневное поступление документов в центр плюс одна пятая часть образовавшейся задолженности. Таким образом, если бригада будет справляться с дневным уроком, через неделю или чуть больше завал удастся разгрести без сверхурочных.

В первый день бригада выполнила урок за полтора часа до конца рабочего дня и демонстративно покинула здание. На следующий день ситуация повторилась, и разговоры дошли до директора: на перфорации завал, а им разрешают уезжать раньше времени домой.

ФОНД ЗАРПЛАТЫ

Я поставил перед директором вопрос о выделении фонда зарплаты для бригады.

— А почему только им?

— Потому, что мы ими занимаемся и нам это нужно.

— Зачем тебе фонд?

— Двоих уволим, остальным сможем хорошо платить!

— У тебя что, лишние люди?

— Лишних нет, но деньги нужнее. Конечно, если это их деньги.

— Что же, я потом эти деньги не смогу использовать?

— Конечно, не сможете. В этом весь смысл.

— Тогда тем более надо определить фонд не только для них, но и для всех производственных подразделений. А как мы его определим?

— Очень просто. Закрепим то, что сейчас есть. Так сказать, по исторически сложившимся границам между государствами.

— Нет, это не научно. Может быть, сейчас где-то людей не хватает, а где-то — лишние. Давайте научное обоснование.

— Зачем? Если выяснится, что на бригаду надо больше денег дать, Вы все равно не дадите. А окажется, что надо меньше, — с живых людей денег все равно не снимете!

— Хочешь фонд — давай обоснованный расчет!

Собрали руководителей производственных подразделений в моем кабинете и поставили задачу: трехгодичную научно-исследовательскую работу не затевать, а обосновать то, что есть, плюс найти возможность и основание перевести, исходя из интересов дела, одного работника из одного подразделения в другое с соответствующим изменением фондов.

ЛАМПОЧКА

Первые дни в бригаде урок выполняли. Затем утомились. Кто-то взял отгул. Первый раз обошлись. Настал день, когда взяли отгул два человека. Работницы чувствуют — норму им выполнить тяжеловато. Приходят: «Почему норма большая?» — «Не норма большая, а вас мало. Урок должен быть выполнен. Вызовите их, если сами не справляетесь! Вы бригада, вы и решайте!» — «Нет, мы против бригады. Мы хотим, чтобы каждый отвечал за себя! Ничего не меняется, зарплата не меняется, еще и за других работай. Так не пойдет!»

Уговорили их потерпеть. Но фонда нет. Пришлось пойти на уступки: определять размер урока с учетом фактической явки на работу.

Вдохновленные уступкой, работницы пожаловались: «Вы говорите — работа срочная. Мы сделаем, положим в контейнер, а за ней никто не приходит!»

Упрек справедливый. Надо готовую работу, как минимум, с глаз убирать. За выполненной работой приходит заведующая бюро. Но не может же она каждую минуту заглядывать в зал перфорации. Дал распоряжение «установить связь». Работница положит готовую работу в контейнер — нажмет на выключатель. Загорится лампочка без абажура на столе у заведующей бюро. Другим работникам в комнате не мешает, а ей заметна. Чтобы погасить лампочку, нужно пройти в зал, к контейнеру — выключатель там. Дело пошло.

Лампочку как-то заметил директор: «Это еще зачем?» Объяснил. «Ей что, от стула тяжело оторваться?! Убрать!» Стал спорить: могу я хоть мелкий вопрос решить самостоятельно? Не убедил. Тогда привел аргумент: лампочку ставил не я, а электрик. Рабочий класс, так сказать. Он чем виноват? Лампочка осталась.

Постепенно куча долгов рассосалась. Оказалось — это плохо. Теперь мы не могли с утра положить весь урок. На весь день работы хватало, простоев не было, но вот с утра был только запас на три-четыре часа. В течение дня в кипу приходилось вкладывать новые документы. Работницам это не нравилось: что это они нам все подкладывают?! Раньше они видели кипу, которая только уменьшалась. А теперь она то уменьшается, то снова увеличивается. Они нам не доверяют. Ругаться не идут. Реагируют просто: покажется им, что в этот день работы многовато, — и не выполняют урок, что-то оставляют.

Я узнал, что и лампочку зажигать перестали. «Почему лампочку не зажигаете?» — «Не знаем. А зачем? Нам не нужно. Какая разница...» Спрашиваю у заведующей бюро — «Не знаю. Так как-то...» Наконец понял. Когда были долги, любая работа была срочной. Ее надо было немедленно брать и нести заказчику. Теперь началась нормальная работа. Они обработают пачку, зажгут лампочку. Через некоторое время стремительно появляется заведующая: «О, господи! Я-то думала ... А это не так уж и срочно...»

ВОЛНЕНИЯ ОПЕРАТОРОВ ЭВМ

Операторы ЭВМ — сословие привилегированное. Если перфораторщицы после второй смены добираются домой сами, то операторов ЭВМ развозит домой транспорт. Раньше — микроавтобус, но после того, как шофер в пьяном виде разбился, директор, получивший выговор, отказался от микроавтобуса, и операторам ЭВМ стали выдавать талоны на такси. Это их вполне устраивало. Но экономия непредсказуемым образом охватывает то одну, то другую сторону хозяйственной сферы: внезапно центру резко сократили лимит талонов на такси. Теперь годового лимита могло хватить только до июля.

На ЭВМ трехсменная работа, и вторая смена кончается позже, чем в отделе подготовки данных. Есть риск не попасть на общественный транспорт. Нам хотелось решить проблему радикально: мы предложили операторам перейти с трехсменной работы на двухсменную по 12 часов в смену. В этом случае можно спокойно обходиться общественным транспортом. Они категорически отказались. Мы приводили в пример филиал, где были именно 12-часовые смены и где ни за что не согласились бы перейти на 8-часовые. Но получили резкий, вызывающий отпор: «Верните нам микроавтобус!»

У меня состоялся разговор с директором. Он заверил меня, что любые мои надежды решить транспортную проблему тщетны. Ни микроавтобуса, ни талонов на такси не будет. Из этого надо и исходить!

Если сначала позиция операторов нам казалась необоснованной, продиктованной желанием поскандалить, то, задумавшись, мы увидели в ней свои резоны. Как правило, оператор, проработавший вечернюю смену, оставался и на ночную. Сменщик совмещал дневную и вечернюю смены и т. д. В ночную смену удавалось немного и поспать. При работе с 12-часовыми сменами (с 8 часов утра до 8 вечера) пропадало много вечеров: если в 8 только приходишь с работы — вечер пропал... Для незамужних девушек это существенно. В филиале же в основном работали замужние, с детьми.

Вообще, работать подряд две смены запрещено трудовым законодательством. Поэтому на графике работы, висевшем в зале ЭВМ, отсутствовала подпись председа-

теля профкома. Не знаю, как относились к этому мои предшественники, но меня это грубое и легко обнаружимое нарушение трудового законодательства смущало. Переход на 12-часовые смены решил бы и эту проблему. Мы понадеялись, что когда кончатся талоны на такси, операторы станут сговорчивее.

ЗАЯВЛЕНИЕ

Одна из операторов ЭВМ, молодой специалист — выпускник техникума, подала директору заявление с просьбой перевести ее из операторов ЭВМ в техники «согласно полученному образованию». Она вместе с матерью решила, что после окончания техникума имеет право требовать именно такое место. К этому примешивалось и желание перейти на работу в одну смену.

Директор направил ее заявление мне. Поскольку девушка обратилась к нему через мою голову, на мою поддержку рассчитывать не приходилось. Я написал на заявлении, что штатные расписания подчиненных мне подразделений не предусматривают должности техника, и с тем вернул заявление директору. На словах пояснил: техник — должность, а не специальность, по специальности просительница именно оператор ЭВМ, просто не хочет работать в три смены.

Позже стало известно, что девушка ходила на прием к директору и он дал ей надежду, пообещав ввести должность техника в штатное расписание. Все операторы заинтересованно следили за развитием событий.

Мы решили, что если директор обяжет нас пойти навстречу заявительнице, то мы переведем ее в операторы подготовки данных, удовлетворив тем самым ее желание уйти с трехсменной работы. Работа операторов ЭВМ интереснее, престижнее и лучше оплачивается, поэтому среди операторов подготовки данных явно найдутся желающие поменяться.

Время шло, директор ничего по этому вопросу не предпринимал. Через своих коллег заявительница дала понять, что если ничто не изменится, она считает себя вправе не выходить на работу. И однажды действительно не вышла. Не появилась и на другой день, и на третий... Через коллег передала, что раз ее так и не переводят в техники, она считает себя уволившейся и на работу не

выйдет. Я передал тем же путем, что если она немедленно на работу не выйдет, то будет уволена по статье.

Поскольку речь шла о молодом специалисте, мы с инспектором по кадрам сходили на всякий случай на консультацию к юристу. Ничего нового к известному из трудового кодекса и подсказываемому здравым смыслом эта беседа не добавила, но из нее я вынес нечто ценное: прежде чем затевать увольнение девушки, следует узаконить график работы на ЭВМ, согласовав его с профсоюзом.

Пришлось вновь поднять вопрос о 12-часовой смене. Директор с раздражением оборвал разговор о микроавтобусе или талонах на такси. Воодушевленный его отказом, я собрал операторов и объявил, что ввиду неразрешимости транспортной проблемы через две недели перейдем на 12-часовые смены. В противном случае им предстоит «нормальная» трехсменная работа без совмещения двух смен подряд. Да, это будет неудобно, но это будет по закону. Если они не хотят идти навстречу, то чего, собственно, ждут от меня? На это они мне заявили, что со мной и разговаривать нечего и что они пойдут говорить о транспорте с директором. «Прекрасно, идите, — сказал я. — Он ждет меня через пятнадцать минут. Идите вместо меня: он будет свободен и один. Я вас пропускаю вне очереди».

Делегация из пяти человек направилась к директору. Вернулись в приподнятом настроении. Директор их заверил, что к тому времени, когда кончатся талоны на такси, он решит проблему с микроавтобусом и что они могут идти и спокойно работать. Позже он объяснил мне, что они его убедили.

ЮРИДИЧЕСКИЕ ТОНКОСТИ

Вопрос о 12-часовой смене отпал сам собой, а мой авторитет среди операторов ЭВМ оставлял желать лучшего. Требовалось найти выход, при котором можно было бы оставить график таким, каков он есть, т. е. со сдвоенными 8-часовыми сменами, и сделать его законным.

Я стал внимательно читать трудовое законодательство в надежде найти лазейку. К удивлению, я нашел ее почти сразу. Оказалось, что можно организовать работу с суммированным рабочим днем. При такой организации труда ограничения касаются только продол-

жительности еженедельных и ежемесячных выходных. И что самое замечательное: не требовалось ничего менять, кроме заголовка графика. Стоило поименовать существующий порядок вещей «суммированным рабочим днем», как тот же самый график становился безупречно добропорядочным. На всякий случай я просчитал, соблюдается ли установленный режим труда и отдыха, и убедился, что все в порядке. Написал в профсоюзный комитет соответствующее заявление и вскоре заручился подписью председателя профсоюзного комитета.

Хотя директор не приветствовал увольнение молодого специалиста за прогул, — это центр не украшает, — для меня оно уже стало делом принципа. Он меня понял и подписал заявление в вышестоящую инстанцию с просьбой разрешить увольнение молодого специалиста. Около двух недель там тянули, пытались нас отговорить, но затем дали разрешение, и девушка была уволена «по статье».

Справедливости ради надо заметить, что по рассказам операторов она с бытовой точки зрения только выиграла: мать договорилась в домоуправлении, и ей выдали новую трудовую книжку, после чего она устроила дочь на работу инженером в центре города. Но это уже меня не касалось. Мне нравятся слова Теодора Рузвельта, который выразился примерно так: «Не пытайтесь устранить зло, лежащее за пределами вашей досягаемости, иначе и зло не устраните, и авторитет потеряете».

КОНЕЦ БРИГАДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Мне жаловались, что дисциплина в бюро подготовки данных падает: там взяли за моду не раньше уходить с работы, а позже приезжать на работу в расчете успеть выполнить норму. «Норму выполняют?» — «Выполняют». — «Пусть падает». Но наступил день, когда норму выполнять, в общем-то, перестали. Поскольку простои, которые из-за отсутствия работы иногда случались, не фиксировались, то разобраться точно, в чем дело, было трудно.

Мы обнадеживали себя тем, что расчеты фондов зарплаты по производственным подразделениям были закончены и скоро начнется новая жизнь. Расчеты выглядели основательно и были подкреплены ссылками на авторитетные методики. По расчетам получалось, что в филиале как бы одна ставка лишняя. Директор давно угрожал забрать оттуда две ставки, считая, что подчиненные вдали от него «слишком хорошо живут». Коллеги из филиала любезно согласились «обосновать» потерю одной в надежде не потерять две.

Я принес директору расчеты, но он не проявил особого интереса. Снова спросил, зачем мне фонд. «Хочу заинтересовать бригаду работать меньшей численностью и безусловно выполнять норму» — «Норма не нужна. Бери пример с филиала: там традиция — пока вся работа не сделана, никто не уходит домой! Заведи у себя такую традицию!» Я напомнил об обещании дать фонд после обоснования. «Так что? Если ты уволишь кого-нибудь, я не смогу на эту ставку взять другого работника?!» — «Нет». — «Даже если мне сверху поручат дополнительную работу, не спрашивая, есть ли у меня рабочая сила?!» — «Даже в этом случае». — «Тогда не будет тебе никакого фонда». — «Зачем мы делали расчеты?» — «Ты же не на Луне живешь. Меня вышестоящие инстанции только и делают, что обманывают. Ты же читал последний приказ! Вот и я вынужден делать то же самое».

На ближайшем собрании в присутствии директора я поблагодарил за проведенные расчеты и сообщил, что директор более основательно продумал вопрос о фондах и переменил свое решение. Он не может гарантировать постоянство фондов в случае, если в центр придет допол-

нительная работа. А без минимальной гарантии стабильности нам фонды не нужны. Директор здесь присутствует, и если я что-нибудь не так сказал, то он меня поправит. Директор подтвердил, что я все сказал правильно и что он действительно передумал.

Таким образом, бригадная форма утратила для нас привлекательность. Мы решили воспользоваться ворчанием работниц о том, что «лучше всего, когда каждый сам за себя». «Не хотели заглянуть в коммунизм, заглянем в капитализм? — пошутил я. — Будет каждый — сам за себя!»

СИСТЕМА ТЕЙЛОРА

За исходную точку проектирования новой организации и оплаты труда мы взяли систему дифференциальной заработной платы Фредерика Тейлора, которую он ввел в 1895 году на одном из заводов в Филадельфии. Суть системы в том, что рабочий получает сдельно по двум видам расценок. Если он не выполнит дневную норму, то с ним расчет производится по пониженным расценкам за единицу продукции. Если выполнит дневную норму — по повышенным. Тут очень важно не ошибиться в размерах дневной нормы. Тейлора критиковали за то, что его система слишком уж чутко реагирует на ошибки в нормировании. «Что да, то да», — соглашался Тейлор. И дал совет: «Никогда не нормируйте по аналогии. Прямое нормирование проще и значительно точнее, чем по аналогии».

Директор категорически возразил против сдельной оплаты: «Я знаю, чем это кончается! Потом будешь по всему городу работу для своих искать, чтобы не было у них простоев!» Осталась возможность «играть» премией: от 0 до 60 % от месячного оклада. Тут выяснилось, что пришло ограничение: с 1 августа рабочим можно будеть платить не более 40 % премии, а не 60 %, как раньше.

Но мы решили, что если заработать максимальную месячную премию будет сложновато (уж мы об этом позаботимся!), то максимальный размер дневной премии все-таки будет не ниже 60 %. При этом мы рассчитывали, что месячная премия (сумма всех дневных премий) не составит более 40 % от оклада.

Нами была установлена следующая зависимость от выработки. Если работник выполняет меньше 100 % дневной нормы, то за этот день премии не получает (полу-

чает 0 %). Если выполняет 100 % дневной нормы, то получает за этот день премию в размере 22,5 % от дневной ставки. Если перевыполняет норму, то за каждый процент перевыполнения получает дополнительно к 22,5 % еще 0,5 %, но не более 60 % в день. Таким образом, чтобы за день получить максимальную премию (60 % от дневной ставки) требуется выполнить дневную норму на 175 %.

Естественно, что работник должен иметь возможность в течение дня определять, как у него обстоит дело с выполнением дневной нормы. Для этого мы к каждой пачке документов, поступивших на перфорацию, перед тем как передать их в зал, стали прикреплять специальный талон, на котором было указано, какую долю (%) дневной нормы составляет данная пачка (например: 1,4, 20,5, 0,2 % и т. д.). Обработает оператор пачку, отшпилит талон, положит его в карман. Если надо, достанет из кармана талоны и подсчитает, сколько сделала, далеко ли еще до нормы...

Каждое утро вывешиваются данные: премия за день и с накоплением за месяц.

ДВОЙНОЕ НОРМИРОВАНИЕ

Следуя по пути Тейлора, требовалось бы провести хронометраж для каждого вида документов, для каждого типа устройств подготовки данных. Кроме того, документы одного и того же вида имеют разную длину: в одной накладной всего две строки, в другой — двадцать две. Но и одного подсчета строк мало: документы заполняются разными людьми разными почерками. Бывает и почерк разобрать трудно, а там еще комментарии, примечания...

Мы решили сделать иначе — ввести двойное нормирование: сперва производить базовое нормирование по жестким нормативам, а затем дополнять его оперативным «перенормированием», осуществляемым руководителем службы подготовки данных. Выглядело это так.

Базовое нормирование. Отдел оперативной информации, подчиненный непосредственно директору и уже знакомый читателю, принимал у заказчиков пачки документов и прежде, чем передать их в производство, прикреплял к каждой пачке расценочный талон, где указывалось, какую долю от нормы составляет эта пачка. Пользовался отдел специальными, полученными от нас таблицами.

Строки в документах не подсчитывались, вместо этого использовались усредненные коэффициенты по каждому виду документов, используемые с незапамятных времен. Конечно, следовало бы эти коэффициенты пересчитать заново, но у нас в тот момент не дошли до этого руки. (Мы сознательно передали базовое нормирование в контролирующее нас подразделение, так как рассчитывали заметно увеличить производительность и не хотели, чтобы потом пошли разговоры, будто мы производительность просто приписываем.)

Оперативное перенормирование. Руководители производственных подразделений (прежде всего — заведующая бюро подготовки данных) имели право подойти и взять любую пачку с прикрепленным к ней талоном, перечеркнуть талон зеленым фломастером и поставить зеленым новые цифры на талоне. Тогда при подсчете выполнения нормы учитывают и те цифры, что были на талоне раньше, и те, что дописаны зеленым. Например, было написано 0,8 %, а документ заполнен настолько неразборчивым почерком, что заведующая бюро дописала зеленым цветом 5,0 %. Теперь уже вся работа приобретает вес 5,8 %.

Или требуется для проведения расчетов на ЭВМ срочно отперфорировать корректировки массива. Начальник смены берет бланки с корректировками и на талоне дописывает 2,5 %, затем относит бланки на перфорацию. Теперь он уверен, что первая же высвободившаяся перфораторщица возьмется именно за корректировки, поскольку с этого момента данная работа стала выгоднее других. Естественно, что эти 2,5 % действительны лишь в том случае, если она закончит работу к определенному времени, указанному на талоне тоже зеленым цветом. Таким образом, оперативное перенормирование служит как выравниванию работ по выгодности, так и ускоренному выполнению работ более высокого приоритета путем искусственного превращения их в особо выгодные.

НОРМИРОВАНИЕ И ПРОФСОЮЗ

Возникает вопрос: откуда брались цифры, которые руководители производственных подразделений могли зеленым цветом дописывать на расценочных талонах? Ведь каждый из них имел право в течение одного рабочего дня повышать

расценки на определенную сумму, а все они могли их выписать на общую сумму, которая по положению определялась заместителем директора по производству, т. е. мною. И на эту же величину ужесточались базовые нормы, утвержденные профсоюзом. Так что отдел операционной информации, осуществляя базовое нормирование, имел дело с ужесточенными нормами. Благодаря этому предварительному ужесточению «фиктивные проценты» фактически отрабатывались перфораторщицами при отработке базовой нормы. Психологически повышение расценки воспринималось как «подарок» администрации, но делался этот подарок, конечно же, за счет самих работниц.

В соответствии с положением об оплате труда, согласованным с профсоюзной организацией, за мной сохранялось право как устанавливать пропорцию между «дополнительными процентами» и базовой нормой, так и определять дневной фонд для каждого руководителя, в пределах которого он мог выписывать эти дополнительные проценты. Это право имело для нас принципиальное значение.

Дело в том, что наше трудовое законодательство хорошо приспособлено для защиты сиюминутных интересов рабочих, но является помехой для защиты их долговременных интересов, связанных с богатством страны. Оно направлено против учета простоев и других нужных вещей. В частности, оно требует, чтобы изменения оплаты труда не только были бы согласованы с профсоюзом, но и за месяц вперед доведены до сведения рабочих. А если эксперимент требует поиска, проб и ошибок, целого ряда изменений, то сколько месяцев уйдет на пустое ожидание! Вот и в данном случае нам было необходимо иметь право фактически пересматривать нормы без согласования с кем-либо.

Обойти трудовое законодательство в этом вопросе удалось именно благодаря механизму двойного нормирования. Предположим, понадобилось повысить нормы на 20 %. Тогда выделяю на дополнительную оплату фонд в 30 % и отдаю распоряжение выписывать их на сумму 10 %. У руководителя е с т ь п р а в о расходовать фиктивные проценты, не выходя за установленный лимит, но н е т о б я з а н н о с т и расходовать весь лимит.

Надо сказать, что этой уловкой нам не пришлось воспользоваться, но сама возможность «подкорректировать» нормы придала нам уверенности и решительности.

ПРОБЛЕМА ПРОСТОЕВ

Это не такая проблема, которая может решиться «в рабочем порядке». Мы знали, что простои на перфорации не редкость — по вине работниц, из-за неисправности техники, перебоев в снабжении, отсутствия работы, выполнения общественных обязанностей в рабочее время и др. Прежде требовалось найти теоретическое решение, а затем уж — практическое.

Трудовое законодательство, статистика, организация «социалистического соревнования», да и весь официально установленный порядок крайне отрицательно трактуют простои, делая их невыгодными и для рабочих, и для администрации, и для общественных организаций, и для вышестоящих инстанций. То, что простои всем невыгодны, — это хорошо. Но в силу этого же обстоятельства их оказывается выгодным скрывать. Оказывается, что выгоднее иметь большой, но скрытый простой, чем небольшой, но явный и гласный. К сожалению, на практике именно этот упрощенный способ решения проблемы простоев занял господствующие позиции.

Мы не могли пойти по этой дорожке. Не говоря уже об этических соображениях, нам было крайне важно знать фактическую причину простоев, чтобы с открытыми глазами заняться ликвидацией их причин. Конечно, мы понимали, что это дело рискованное. Один разговор, когда простои есть, но «на бумаге» все обстоит благополучно, и совершенно другой, когда даже «на бумаге» неблаго-

получно. Рисковать можно и нужно, но лишь когда риск обоснован и сведен к минимуму.

Мы договорились, что во время простоев обяжем бюро подготовки данных изыскивать и поручать операторам «иную работу», а между собой будем знать, что «иная работа» суть простои.

На перфорации с давних пор велся журнал простоев из-за неисправности оборудования. Полистав его, мы убедились, что записи в нем редки, как изюм в современной булке с изюмом. В основном туда что-то записывали с отчаяния: много раз говорили ремонтнику, чтобы починил, а он не чинит, ссылается на отсутствие запчастей, так вот возьмем и запишем, авось поможет...

Необходимо было заинтересовать операторов фиксировать малейшие простои в работе. Значит, надо было сделать невыгодным не только простой, но и его сокрытие, т. е. в случае регистрации простоя премия должна сохраняться, но не в полном объеме. А вот если простой и его причина не зафиксированы, то премию за это время оператор должен потерять.

Вообще, премия за время простоя рассчитывалась по довольно сложной формуле, ибо незаинтересованность в простое ходит рядом с незаинтересованностью в его регистрации, а заинтересованность в регистрации соседствует с заинтересованностью в самом простое. Сложная формула должна была «расщепить» все эти интересы и правильно сориентировать операторов. При определении дневной премии день разбивался на две части и складывались премия заработанная и премия за время простоя.

Вначале мы разработали теоретически правильную формулу определения дневной премии в случае, если часть дня была простоем, но скоро, опробовав ее на практике, обнаружили, что она чувствительна к точности определения границ простоя. Стоило только оператору зарегистрировать чуть большее время простоя, как премия за этот день резко возрастала. Причина в том, что время фактической работы искусственно уменьшалось, и оператор как бы показывал чудеса производительности.

Возникло новое требование: надо, чтобы оператору было невыгодно как завышать, так и занижать время простоя. Задача с математической точки зрения оказалась совсем не простой. Кончилось дело тем, что заведующая отделом предложила эмпирическую формулу, которую трудновато было бы теоретически объяснить, но которая

давала практически хорошие результаты. Если операторов спросили бы, выгодно ли им завышать или занижать простои при регистрации, то они пожали бы плечами. Формула сложная, громоздкая, но результаты ее применения не противоречат здравому смыслу и чувству справедливости.

Для регистрации простоев мы разработали специальный бланк. Этот бланк заполнялся оператором по желанию, но в случае невыполнения дневной нормы оператор обязан был его заполнить. Бланк был разделен на зоны: время простоя нужно было лишь записать в определенную зону, что само по себе указывало на причину простоя. В случае невыполнения нормы оператор в отдельной зоне отмечал причины этого. Введение этой своеобразной объяснительной преследовало в основном моральную цель: привить чувство неблагополучия, аморальности невыполнения нормы. Поскольку сокрытие простоев било операторов по карману, наш механизм регистрации успешно заработал с первого же дня.

Не обошлось и без тех неприятностей, которых мы, в общем-то, ожидали. Поскольку простои теперь эффективно регистрировались, пошли разговоры: «У них там за простои премию платят! Не пора ли прикрыть это дело!» Экономическая служба и директор действительно вознамерились было «это дело прикрыть», но как-то не дошли руки, а потом, когда система заработала и прижилась, вопрос отпал сам собой.

ПРОБЛЕМА УЧЕНИКОВ

Одна из причин простоев — относительное отсутствие работы, а также относительная нехватка оборудования, возникающие из-за отсутствия взаимозаменяемости работниц. Работа есть, но оператор умеет работать только на «Зоемтроне», а на телетайпе не умеет. Значит, оператор простаивает, а несделанная работа лежит. Или оператору «не на чем работать», так как свободный оператор на свободном оборудовании работать не умеет и ждет своей очереди на занятое.

Мы унаследовали проблему освоения новых устройств. Операторы, хорошо освоившие работу на одном виде устройств, ни в какую, даже временно, не соглашались работать на другом виде устройства. В этом была своя логика: поработаешь немного, создашь прецедент, будут чаще и чаще просить... А производительность и заработок

выше на привычном устройстве. Зачем же мучиться, осваивать новое, да еще и терять в заработке?! Кроме того, среди операторов были новички, девушки, только что окончившие техникум. Мы решили считать учениками каждого, кто вновь осваивает какой-то вид устройств, независимо от того, умеет ли он работать на других устройствах.

Тейлор рекомендовал не делать для учеников никаких исключений в оплате труда. Тогда они будут стремиться как можно быстрее осилить норму и резко увеличить свою зарплату. И для системы Генри Форда также характерна полная независимость оплаты от личности рабочего (если не касаться социальной программы Форда и специального премирования за здоровый образ жизни). Словом: платят за работу, а не человеку.

Но кто сказал «а», должен сказать и «б». Мы уже достаточно далеко отошли от Тейлора, поэтому и в этом вопросе мы отступили от «классики».

Итак, мы объявили учеником всякого, осваивающего новый вид устройства. При этом первые три месяца норма учеников составляла 0,6 базовой нормы, вторые три месяца — 0,8, и лишь через полгода требовалось выполнять всю норму на новом устройстве. В первый же час после введения такого порядка проблема взаимозаменяемости и освоения новых видов устройств навсегда исчезла. Даже наиболее консервативные работницы не устояли перед искушением «снять урожай» с новых видов устройств. Здесь, пожалуй, желая сдвинуть проблему с места, мы несколько перестарались.

ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Новая система организации и оплаты труда была введена с 1 июня 1982 года. Напомним, что этим месяцем кончаются квартал и полугодие.

Первого числа утром я заглянул на перфорацию. Хотя и ожидал, что система возымеет действие, но все же картина спин и затылков, застывших в интенсивной сосредоточенной работе под жужжание и стрекотание техники, произвела впечатление. В курилке рядом с залом перфорации стало свободно, туда стали приходить покурить из более отдаленных отделов.

Прошло несколько дней. Мы чувствовали, что производительность заметно возросла, несмотря на то, что начался расхолаживающий отпускной период. Норма вы-

работки (реальная) в основном выполнялась на 101—103 %. Это значит, что она сразу же превысила средний годовой уровень на 26—28 % (так как вводилась из расчета превышения на 25 %). Каждый день заведующая бюро вывешивала данные о выработке и заработанной накануне премии.

Работницы устали. Начали постепенно жаловаться на то, что нормы высоки. Однажды обратились к нам с коллективным протестом против слишком высоких, по их мнению, норм на телетайпе по сравнению с другими устройствами. Мы ответили, что, безусловно, им доверяем и что снизим нормы в той степени, в какой они сочтут нужным. С тем, конечно, условием, что для других устройств нормы будут в соответствующей пропорции повышены. Они подумали, разочарованно вздохнули и попросили оставить все как есть.

В первые же недели стало ясно, что у большинства работниц производительность мало менялась день ото дня. У нас появились ожидаемые цифры выработки. Если мы знали, кто на следующий день выходит на работу, то довольно точно могли сказать, сколько будет сделано. Это оказалось очень удобным. Ведь работа поступает в центр крайне неравномерно. Квартальная система управления народным хозяйством лихорадит всю страну, и мы, конечно, не были исключением. В последние дни квартала документооборот у нас увеличивался на треть по сравнению со среднегодовым уровнем.

Раньше проблема решалась просто: сверхурочные и работа в выходные. Для того чтобы не скатиться на этот путь, пришлось дать указание не обращать внимания на срыв производственного графика, а пунктуально следовать разработанной системе. Главное — успешное внедрение системы, а график — второстепенное. Бывают моменты, когда руководителю не следует уходить от превышения полномочий.

Нельзя сказать, что до графика нам совсем не было никакого дела. Мы выбрали тактику предотвращения крупных, скандальных срывов графика за счет увеличения числа мелких срывов. Директор, наблюдая рост числа срывов графика в июне и мае, нежелание использовать сверхурочную работу, высказал намерение отстранить меня от управления производством, но, благодаря нашей тактике балансирования на грани большого скандала, ему все-таки не хватало весомого повода.

Нашим главным резервом были работницы, не выполняющие норму. К нашему удивлению, среди отстающих прочно обосновалась одна из наиболее опытных работниц. Она выполняла норму на 85—90 %. Жаловалась, что норма очень велика, что у нее болят не только руки, но и все тело, в глазах — туман. Дело объяснялось просто. Раньше существовала система поощрения наиболее опытных операторов тем, что их переводили на инженерную ставку. Работница была из их числа и думала, что наша система ее как бы не касается, что свою инженерную ставку и премию она во всех случаях получит. Пришлось вызвать ее и разъяснить, что шутки шутками, но если она хоть раз не выполнит дневную норму, мы полностью лишим ее инженерной премии за июнь.

КОНЕЦ МЕСЯЦА

Раньше, когда кончался месяц и приходило время начисления премии, конфликтов было не миновать. Заведующая бюро припоминала каждой ее прегрешения, девушки оправдывались и т. п. В результате этой томительной процедуры, наконец, составлялась ведомость на премирование, но недовольные почти всегда имелись.

Теперь момент распределения премии утратил свою торжественность, так как ежедневно она подсчитывалась нарастающим итогом с начала месяца.

Мы увидели, что в среднем производительность труда возросла на 26—28 %, а средняя премия оказалась примерно на 10—15 руб. меньше, чем обычно, так как нулевая премия резко понижает среднемесячный уровень. Пока об этой сравнительно низкой премии не знали ни директор, ни экономические службы, я сделал девушкам предложение: «Вам предстоит получить премию в среднем меньшую, чем обычно. Чтобы ваш бюджет не пострадал, мы готовы скупить у вас оставшиеся отгулы по пять рублей за отгул. Тому, кто продаст, сразу же в премиальную ведомость прибавляю соответствующую сумму, и завтра деньги получите!»

Практически все отгулы этим приемом удалось скупить. Лишь одна работница ни за что не хотела уступить и оставила свои девять отгулов в неприкосновенности. Поскольку администрация имеет право увеличивать премию в установленных пределах, операция по скупке

отгулов никакого документального отражения не получила. Общий размер премии на подразделения не вызвал настороженности у экономической службы.

Что касается роста производительности, то этот факт стал оспаривать заведующий отделом оперативной информации (объективный контролер, как помнит читатель), ссылаясь на то, что среднее число строк в документах подсчитано неверно. В действительности строк в среднем меньше, а значит, и выработка ниже. Я обеспокоился, но напрасно. Даже если среднее число строк подсчитано неверно, это не играет роли, так как при сравнении выработки до и после внедрения системы методика, включая все коэффициенты, была одна и та же. Как известно, если числитель и знаменатель умножить на одно и то же число, значение дроби не изменится.

Еще одно обстоятельство меня заинтересовало. Ведь ясно, что каждая работница чувствует себя спокойней, если она уверена, что дневную норму выполнит. В свое время у нас возникла мысль, что надо было бы, чтобы все талоны предъявлялись в тот же день. Но мы не продумали этот вопрос до конца и ничего не предприняли. Лишь однажды я поинтересовался у заведующей, не оставляют ли девушки талоны на следующий день. «Еще как оставляют! Почти у каждой есть пачечка, чтобы доложить до нормы, если нет настроения работать!» У меня мелькнуло ощущение неблагополучия, но потом забыл об этой проблеме. Теперь было время проанализировать ситуацию.

Ведь работницы могут не только оставлять талоны, но и передавать друг другу. Тогда не выполнившая норму может попросить талоны у той, которая норму перевыполнила, и в результате они получат на 22,5 % больше на двоих!

Я даже ужаснулся... Но быстро успокоился. Механизм одалживания друг у друга не содержал ничего нового по сравнению с накапливанием запаса собственных талонов в кармане, т. е. одалживанием у самой себя.

Теперь возьмем такой случай. Работница в один день выполнила норму на 90 %, а в другой — на 110 %. За два дня она должна была бы получить $0 + 22{,}5 + 5 = 27{,}5$ %. Но она перераспределила талоны так, что получилось два дня стопроцентного выполнения, и премия составила $22{,}5 + 22{,}5 = 45$ %, т. е. намного больше. Но ведь за два дня она фактически произвела работы на две нормосмены! То, что она неровно работает, перекры-

вается неровной работой других, так что в целом это не так уж и важно.

К счастью, я вспомнил еще одно важное наблюдение, которое меня уже окончательно успокоило. В первые дни работницы выискивали пачки с «зелеными» талонами, сравнивали их, словом — старались получить наиболее выгодную работу. Но потом это почему-то прошло, они как бы стали спокойнее относиться к выбору работы. Конечно, благодаря оперативному перенормированию разновыгодность работ резко снизилась, но все же трудно допустить, что она вообще исчезла.

После некоторых размышлений мы остановились на следующей модели этого явления.

Представьте себе, что вы готовитесь к сдаче экзамена. Вам предстоит подготовить более ста экзаменационных вопросов. Вопросы по сложности разные: подготовка одних занимает десять минут, других — час-полтора. Впереди у вас десять дней. Как вы будете следить за тем, чтобы успеть подготовиться? Очевидно, вы поделите число вопросов на число дней, может быть, один день припасете на повторение и затем будете следить, укладываетесь ли в дневную норму. Если вы дней пять подряд идете по плану, и даже с некоторым опережением по числу вопросов, вы чувствуете себя хорошо и спокойно. И вам вовсе не мешает, что вопросы различной трудоемкости. Но вот осталось на подготовку всего несколько часов — и вы с волнением стремитесь убедиться, что оценили трудоемкость правильно.

Теперь, если мы «прокрутим кинопленку назад», мы получим модель отношения к разновыгодности работ. Сперва, когда нет запаса талонов и есть риск невыполнения нормы, важно не ошибиться в выборе выгодной работы. Когда же такой запас образовался, разновыгодность работ перестает быть актуальной, можно брать работу подряд. И поскольку весь коллектив переживает подобную эволюцию и все перестают выискивать работу повыгоднее, то никто не оказывается в проигрыше. Образуется и закрепляется этическая норма «нехорошо привередничать». Если уж попадается неправильно оцененная работа (в сторону занижения расценки, разумеется), то можно не подкладывать ее другим, а подойти к заведующей бюро: «Нет ли здесь ошибки в оценке?» или, в крайнем случае, «предупредить девочек» и коллективно как-то решить вопрос.

Конечно, остаются работы, резко отличающиеся по выгодности: телеграммы, срочные корректировки массивов и другие срочные работы, которые имеют повышенные расценки. Что это за работы и как они обычно расцениваются, всем хорошо известно. Естественно, устанавливается негласный порядок распределения этих работ.

Таким образом, появление запаса талонов в кармане оператора не только не мешает функционированию системы, но и сглаживает неравномерности нормирования, т. е. является не дисфункциональным, а функциональным явлением.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ЗАРАБОТОК

Раньше у операторов подготовки данных, да и не только у них, периодически (два-три раза в год) появлялась возможность дополнительного заработка: что-то, что не являлось плановой работой, требовалось заказчику отперфорировать. Почти во всяком центре есть «левые», внеплановые задачи: или они еще не сданы в эксплуатацию, или вообще не отвечают профилю центра. Это нормальное явление в условиях почти полного отсутствия экономических рычагов управления в те времена было дополнительным средством закрепления квалифицированных кадров. Обычно дополнительная, хорошо оплачиваемая работа неофициального характера (так называемая «халтура») давалась наиболее авторитетным и квалифицированным работницам в виде поощрения. Подразумевалось, что она должна выполняться во внерабочее время, но практически, конечно же, захватывалось и рабочее. Оформлялась дополнительная оплата различными способами, из которых довольно широко распространено оформление кого-то (или самой работницы) к заказчику на полставки на определенное время.

И вот такого рода дополнительная работа появилась и у нас. Что с ней делать? Отказаться было бы неэтично: и заказчик привык, что эта работа в нашем центре всегда производится за дополнительную плату, и своих работников лишать дополнительного заработка непорядочно. С другой стороны, если пустить эту работу по старому испытанному пути, предоставив ее выполнение в виде привилегии опытным работницам, то складывается двусмысленная ситуация. Возникает вопрос: где настоящее

стимулирование — на основной или дополнительной работе? Что же, «научная» система не выдерживает конкуренции с примитивной?

Нет, она вполне выдерживает конкуренцию. Поэтому мы решили «халтуру» пустить по тому же каналу, что и основную работу. А как распорядиться дополнительным заработком? Естественно, для дополнительного стимулирования в рамках нашей системы организации и оплаты труда.

Мы решили вопрос следующим образом. На время этой дополнительной работы (дней восемь-девять) ввели новый порядок: за каждые 10 % перевыполнения нормы начисляется дополнительный заработок в размере 2 руб. Это значит, что если в течение недели работница выполняет норму на 110 %, она дополнительно к прежнему заработку и сверх него получит 10 руб. Заодно мы надеялись проверить таким образом обоснованность жалоб работниц на высокие нормы.

Весь дополнительный заработок составлял, кажется, 300 руб. Теоретически, если все девять работниц стали бы выполнять норму на 150 % в течение 10 дней, мы должны были бы выплатить $10 \cdot 10 \cdot 9 = 900$ руб. вместо имеющихся 300, т. е. разориться. Поэтому мы ждали реакции на дополнительное стимулирование не без волнения.

Но никакой реакции не последовало. Кроме одной работницы, имеющей детей, никто свою производительность существенно не повысил. Вся дополнительная работа просто заполнила те промежутки, которые в противном случае были бы зарегистрированы как простой из-за отсутствия работы. Из 300 руб. мы выплатили в виде дополнительного вознаграждения лишь 120, остальное осталось у нас. Заказчику же передали выполненную работу с небольшим опозданием, как успели.

Этот результат нас и огорчил, но и успокоил относительно напряженности норм.

Прошло три-четыре месяца, и снова появилась дополнительная работа, но несколько бóльших объема и стоимости. Наученные опытом, мы установили надбавку не в два рубля за каждые 10 % перевыполнения, а в три.

Ситуация резко переменилась. Практически все работницы отреагировали на это стимулирование. Если раньше в среднем производительность колебалась все месяцы в пределах 101—103 %, то теперь поднялась до 114—115 %. (Надо сказать, что стимулировалась прибавка

скачком в 10 %, прибавка, скажем, в 9 % дополнительно вообще не оплачивалась.)

Но нас подвел заказчик. В назначенный день, когда дополнительная оплата уже действовала, заказчик работу не принес, а принес на неделю позже. Все это время мы терпели убытки, так что в результате всей «операции» задолжали операторам около 200 руб. и долго искали источники покрытия убытков.

Этот опыт прояснил для нас по меньшей мере две вещи:

1) наши операторы могли бы работать на 10 % производительнее (точнее — интенсивнее);

2) прав Тейлор, когда утверждает, что размер дополнительной платы, размер скачка — дело расчета и эмпирической проверки, а не умозрительных предположений, если мы хотим строить эффективное стимулирование.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

После того как были проведены первые профессиональные соревнования руководителей (о чем подробно — в следующей главе) и я увидел, какие ошибки (многочисленные и достаточно грубые) делали участники, стало ясно, что необходимо руководителей учить.

Это не бог весть какое открытие. Однако для меня оно сопровождалось особым эмоциональным состоянием. Одно дело — знать, что где-то болеют и мучаются люди, даже сейчас, когда кто-то читает эти строки, а другое — видеть перед глазами конкретного страдающего человека, знать, что можешь сейчас же облегчить его страдания, и раздумывать, а не заняться ли какими-нибудь, лично для себя более важными делами. Это эмоционально и нравственно различные состояния.

Кроме того, наш опыт реорганизации на участке подготовки данных навел меня на следующие выводы.

1. Если бы этот участок был бы в подчинении не у меня, а у кого-то другого и я, «человек со стороны», разработал бы точно такую же систему, то этот кто-то другой ни за что не внедрил бы ее, сославшись на ряд убедительных причин (она плохо согласуется с трудовым законодательством, не нравится работницам, дополнительная нагрузка на заведующую бюро, неравномерность загрузки центра, невозможность точного нормирования Однако система не только была внедрена, но два

года после моего ухода, по словам директора, функционировала в том же виде. Значит, дело не в наличии хорошо разработанной системы организации и оплаты труда, а в желании руководителя (умение придет, если есть желание) сделать из существующей или имеющейся в умах и бумагах системы «хорошую».

2. Тот, кто встанет на подобный путь, должен иметь иную систему ценностей, чем обычные руководители, должен дорожить своей профессиональной честью (честью исследователя, менеджера, проектировщика — неважно) более, чем карьерой в иерархической структуре. Не что иное, как зависимость от личной карьеры, связывает руки и застилает глаза и руководителям, и исследователям, и проектировщикам. Чувство чести казалось архаизмом, пока его не «проели», а когда «проели», есть (в буквальном смысле) оказалось нечего. Подготовка руководителей может дать результат, если будет сопровождаться воспитанием корпоративной, профессиональной чести. Это значит, нужна смена ценностной ориентации, переключение с «вертикальной карьеры» на «горизонтальную», т. е. развитие профессионализма.

3. Нужно тиражировать не бумаги (не проекты «хороших» систем), а людей, обладающих менеджерской ценностной ориентацией, навыками, умением нужные бумаги составить, разыскать или приспособить.

4. У нас рост производительности труда (26—28 %) был достигнут в течение двух месяцев и сопровождался снижением реальной оплаты на 10—15 руб. в месяц. Это интересный результат, но не выдающийся, бывают скачки более впечатляющие: Тейлор при введении своей системы достигал 3—4-кратного роста производительности при росте реального заработка рабочих на 40—50 %. В принципе, сегодня повышение производительности труда на 20—30 % в стране в течение года не является серьезной проблемой, просто на решение этой проблемы н е т р е а л ь н о г о з а к а з ч и к а. Ее решение нужно всем и никому. Можно ли говорить о реальном заказчике, если книги Генри Форда, блестяще написанные, конструктивные и содержательные, без знания которых трудно представить современного культурного руководителя, не переиздавались у нас с 1920-х годов?! А ведь мы достигли неплохого результата, используя систему Тейлора образца 1895 года! — это еще дофордовская эпоха. Поэтому говорить о росте производительности труда в стране как

о серьезной проблеме несерьезно. Наш менеджер не должен ждать, когда в стране появится заказчик, а принять эту роль на себя, т. е. перейти от социальной технологии к персонал-технологии.

5. Нужно создавать школы менеджеров — учебные заведения нового типа, основанные на особой системе профессиональных ценностей, но об этом — в последней, третьей части книги.

ПОСЛЕДНИЙ ШАГ

Я предложил директору создать школу для руководителей нашей отрасли, поскольку знал, что профессиональные соревнования руководителей, в которых он принял участие в качестве председателя жюри, ему понравились. Но он мое предложение отклонил: «Хватит с тебя и занятий производством!» Это решило вопрос о моем уходе из центра, который каждый раз всплывал при различных производственных конфликтах, неизбежных, если есть дело, нуждающееся в защите. Давали себя знать и «трещины», образовавшиеся из-за моей политики невывода людей на работу по субботам, за которые в конечном счете унизительными разносами от начальства приходилось расплачиваться именно директору.

Когда уже лежало мое заявление об уходе, поступило тревожное сообщение о том, что одного человека с подготовки данных забирают «наверх» (в отдел проектирования). Возник вопрос, как закрыть образовавшуюся брешь. Тут я вспомнил, что говорил о неправильно под-

считанном среднем количестве строк в документах наш объективный контролер.

Мы сделали подсчет, и оказалось, он был прав. Среднее количество строк в документах было процентов на десять ниже того, что фигурировало в расчетах нормативов. Это значит, что если не оперировать средней цифрой, а подсчитывать в каждом документе число документострок, то это приведет, с одной стороны, к более точному определению расценок, а с другой — к скрытому ужесточению норм на 10 %. Хотя такое ужесточение никак не может обрадовать операторов, но по соображениям «справедливости» они против подсчета документострок не будут сильно возражать. Не забудем, что речь идет о женщинах.

Не имея ничего против, я все же хочу отметить одну особенность, по крайней мере, наших женщин (отличающую их от мужчин). Если две работницы с одним и тем же образованием, стажем и семейным положением будут получать за одну и ту же работу по 110 рублей, то они перенесут эту ситуацию значительно легче, чем если одной из них платить 150 рублей, а другой — 180. Последняя ситуация задевает их чувство справедливости, даже если работа, которую они фактически выполняют, стоит в несколько раз больше, чем им платят. В этом — громадный резерв экономии на зарплате наших женщин. Горько писать эти слова, но от правды не уйдешь.

Однако подсчет документострок — тоже труд. И немалый. Я провел полдня в расчетах и выяснил, что трудоемкость ежедневного подсчета и регистрации количества документострок всех документов, поступивших за день, в среднем составляет 0,6 нормо-смены. Благодаря подсчету строк производительность труда возрастает настолько, что ликвидируется брешь, связанная с уходом одной из девяти перфораторщиц, т. е. экономится 1,0 нормо-смена. Итого выигрыш для центра 1,0 — 0,6 = 0,4 нормо-смены. Значит, если этим подсчетом будут заниматься на подготовке данных, брешь не закроем. И тут пришла хорошая мысль: а не передать ли подсчет в подразделение объективного контролера и тем самым освободить свои подразделения от нагрузки в 0,6 нормо-смены! Выступил на совещании у директора с благодарностью за указание на неточность и признанием необходимости точного и «объективного» подсчета документострок. Решение о проведении ежедневных подсчетов документострок отделом оперативной информации было принято, а его

заведующий после совещания долго крутил головой, чувствуя, что где-то он перестарался.

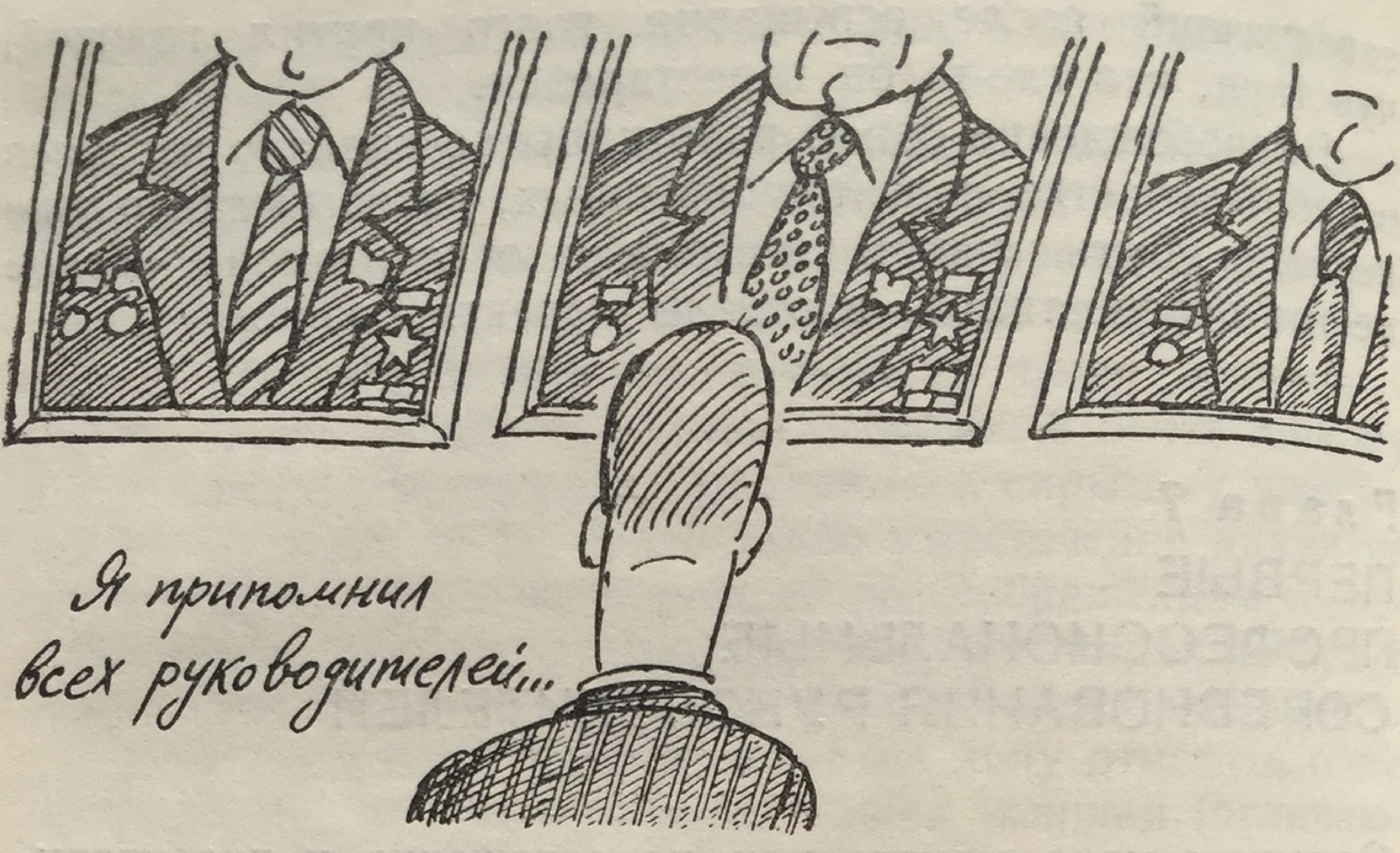
Высвобождение одной работницы не вызвало перебоев в работе участка подготовки данных, который давно уже перестал быть «узким местом» в организации. «Узкое место» переместилось в отделы проектирования.

Глава 7
ПЕРВЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СОРЕВНОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Однажды меня пригласили на совещание к директору. Я не ожидал ничего хорошего и подготовился к обороне. Но речь пошла о предстоящей дружеской встрече трех отраслевых вычислительных центров прибалтийских республик. Пришла наша очередь принимать гостей и организовывать встречу. Традиционно в программе встречи профессиональные соревнования по различным специальностям (операторов, программистов, электронщиков и т. д.), спортивные состязания и культурная программа. Стали обсуждать профессиональные соревнования, вспоминать предыдущие выступления. Я не мог поддержать разговор так как работал в центре не так давно и на предыдущей встрече не присутствовал, и явно выпадал из оживленной беседы. Директор обратил на меня внимание и спросил: «А может, ты подготовишь профессиональные соревнования для руководителей? А что, пусть не только подчиненные соревнуются?!» Я до сих пор благодарен ему за это предложение, поскольку оно определило мою судьбу на многие годы.

В течение нескольких секунд я представил схему соревнований, без деталей конечно, но было ясно, что получится, и сразу согласился. Правда, конец квартала не давал мне возможности как следует подготовиться. Но я уже увлекся и не мог остановиться.

За неделю я написал положение о профессиональных соревнованиях руководителей, и оно было принято. Положением предусматривались четыре вида соревнований: составление делового письма; анализ управленческих ситуаций; анализ возможных последствий решений; активный диалог.



По моим представлениям, соревнования руководителей не должны были напоминать тестирование. Скорее, это должна быть инсценировка реальной управленческой деятельности, развертывающаяся непосредственно на глазах у жюри и зрителей.

Причем программа соревнований должна демонстрировать руководителя в разных ракурсах, обнаружить черты его личности так, как если бы мы были знакомы, а тогда уж жюри сможет его оценить. Нет правильных ответов на задания, а есть проявивший себя таким, каков он есть, руководитель. Поэтому задания должны быть как можно жизненнее. Надо взять управленческую проблему или ситуацию, отбросить все лишние, не относящиеся к управлению детали, вот и получатся задания для конкурса.

Я припомнил всех руководителей, с которыми меня столкнула жизнь в последние годы, и пришел к выводу, что мое мнение о них не изменилось бы, если бы я знал их не несколько лет, а несколько часов. Однако часов, вобравших в себя их наиболее яркие поступки, реакции на чужое поведение ...

Собственно, это касается не только руководителей. Каждый человек раскрывается не ежесекундно, а только в некоторые, непродолжительные моменты. Именно в эти моменты и складывается наше мнение о нем.

Эти кусочки, даже если собрать их все вместе, не займут много времени. В общем-то, это «время сшивания». Когда человек уже выбрал привычный образец или привычную роль, дальше наблюдать нет смысла.

И нас, конечно, интересует не выбор, совершающийся в сознании, не рассказ, легенда о выборе, а реальный поведенческий. Итак, задания конкурса и должны заставить его участников делать реальный поведенческий выбор на глазах у «общественности»: тут хочешь не хочешь, а проявишь свою суть.

РЕГЛАМЕНТ СОРЕВНОВАНИЙ

Положением о соревновании предусматривалось участие девяти руководителей (предположительно ранга заведующих отделами) — по три от каждой из трех команд, представляющих «дружественные» вычислительные центры из Риги, Вильнюса и Таллинна.

Жюри состояло из трех членов с правом решающего голоса — директоров вычислительных центров — и одного с правом совещательного, организующего, ведущего соревнования и комментирующего их остальным членам жюри (в этой роли выступал я).

Важнейшей проблемой явилась объективность судейства — его компетентность, непредвзятость. Технология оценки должна быть такова, чтобы требования к личностям судей были как можно ниже, а значит — реальнее, и в то же время обеспечивалась удовлетворительная степень объективности судейства. Этой цели должна быть подчинена вся технология соревнований.

Соревнования проходили два дня (пятницу и субботу) и заняли в общей сложности восемь часов. Впоследствии эта схема (пятница плюс суббота) распространилась на десятки и десятки конкурсов.

Первый день соревнований прошел в Таллинне, в большом зале вычислительного центра, разгороженном на кабинки перегородками выше человеческого роста, так что каждый участник получил для подготовки «отдельный кабинет».

Соревнования второго дня — активный диалог — проводились за городом, в каминном зале финской бани.

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ

Участникам были присвоены номера с 1 по 9. Первые три номера — членам первой команды, вторые три (4, 5, 6) — второй, номера 7, 8 и 9 — третьей.

Каждый участник перед началом соревнований получил конверт с заданиями. При этом одно и то же задание

имел один из участников каждой команды (например, 1-й, 4-й и 7-й).

Каждый участник в каждом виде соревнований встречался только с теми членами команд-соперниц, которые имели то же задание. Один за другим они выступали перед жюри, но были лишены возможности наблюдать за выступлениями друг друга.

Затем комментатор акцентировал внимание членов жюри на «подводных камнях» этого задания, на ошибках и удачах каждого из тройки участников. Члены жюри обменивались мнениями в свободной форме.

После этого каждый из трех членов жюри с решающим голосом распределял по своему усмотрению места между тремя участниками, выполнявшими одно и то же задание. (Например, I место 4-му участнику, II — 1-му участнику, III — 7-му участнику). Какими он при этом руководствовался критериями, было его личным делом.

Затем выступала следующая тройка участников, и снова каждый из членов жюри присваивал места участникам.

Выступлением последней тройки участников данный вид соревнований исчерпывался, тогда переходили к следующему, но теперь образовывались новые тройки соперников (например, 1-, 5- и 9-й).

В последнем виде соревнований (активном диалоге) каждый участник имел не одно, а два задания: сначала он был старшим по должности и произносил первую фразу («играл белыми»), а затем это преимущество получал его партнер (он «играл черными»).

Таким образом, каждый участник получал по пять заданий (четвертый вид соревнований предусматривал два задания). За выполнение каждого из них каждый член жюри присваивал ему некоторое место, образно говоря, «медаль»: золотую, серебряную или бронзовую. Всего каждый участник становился обладателем 15 «медалей» разного достоинства.

Бронзовая медаль приносила два штрафных очка, серебряная — одно, золотая — ни одного. Участник, набравший наименьшее число штрафных очков, становился победителем (I место), а участник, получивший наибольшее число штрафных очков, оказывался на последнем (IX) месте.

Команда, набравшая в сумме наименьшее число штрафных очков, занимает первое место, наибольшее — «почет-

ное третье». На тех, первых соревнованиях на I месте оказалась команда Латвии.

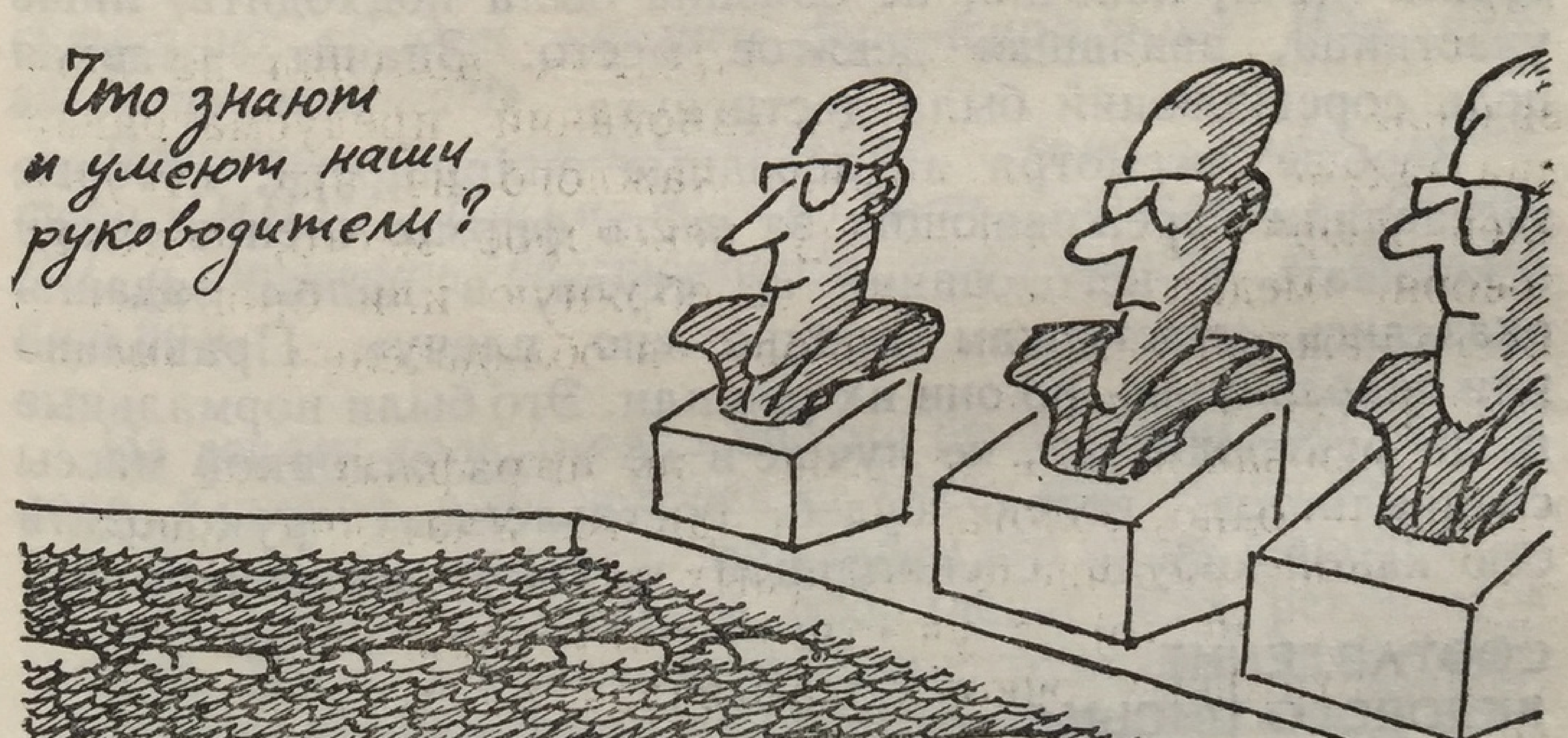
Если у членов жюри возникали — и нередко — расхождения в текущих оценках, то общая объективность судейства не подвергалась никем сомнению. По общему убеждению победители заняли свои места по праву.

РЕАЛЬНЫЙ СОСТАВ КОМАНД

Отправив коллегам текст положения о соревнованиях вместе с примерами заданий, мы оказались перед простой, на первый взгляд, проблемой: как сформировать собственную команду. И всего-то три человека, но подбирали мы их до самого последнего дня, если не сказать — до последнего часа. Да и у наших коллег эта проблема решалась не просто: никому не хочется ударить в грязь лицом.

Перебирая руководителей, единодушно отводили одну кандидатуру за другой. Мелькала мысль: а не отказаться ли вообще от проведения соревнований, если собственную команду не набрать? Если бы не был выслан текст положения, возможно, этим бы дело и кончилось. Но теперь идти на попятный было уже неудобно. В чем дело?

Когда мы в воображении сравнивали то, что должен знать и уметь участник соревнований, со знаниями и навыками наших руководителей (не по специальности, а именно как руководителей), то пропасть казалась нам непреодолимой, как если бы мы пытались устроить заплыв



не умеющих плавать. «Нет, мы не можем так опозориться!» —говорил наш директор.

Конечно, здравая мысль, что и в других республиках есть свои проблемы с профессиональной подготовкой руководителей, удерживала нас от крайнего пессимизма. Стало ясно, что мы, формулируя требования к участникам, явно хватили через край. Возобладал реализм, и в качестве главного критерия было выбрано желание участвовать в соревнованиях.

Но оказалось, что желающих, в общем-то, и нет (не хотят люди «позориться»!) и без определенного нажима явно не обойтись. Более всего смущала необходимость вести «активный диалог». «Вот выбросьте диалог, — говорили нам, — тогда можно будет участвовать!» Так или иначе, нажим был оказан, и команда была сформирована. Члены ее, понятно, не подозревали, что участвуют в «историческом событии».

Разумеется, все три члена жюри дали понять друг другу, что хотели бы видеть состав своих команд несколько иным, да обстоятельства (у каждого свои) помешали ...

Из девяти участников двое оказались заместителями директора, шесть — заведующими отделами, один — заместителем заведующего отделом (он-то и занял первое место).

После соревнований из шести участников-гостей пятеро порознь и по собственной инициативе подошли ко мне, чтобы сообщить, что считают эти соревнования для себя весьма полезными и благодарны их устроителям. Не подошла (да и, конечно, не обязана была подходить) лишь участница, занявшая девятое место. Значит, главная цель соревнований была достигнута.

Вообще, несмотря на досадные оплошности, которые заставляли переживающих за честь фирмы членов жюри вскакивать в негодовании со стула, в целом задания оказались участникам вполне «по плечу». Правильно или неправильно, но они их решили. Это были нормальные наши руководители, не лучше и не хуже основной массы специалистов, волею судеб поставленных руководить без какой-нибудь специальной к тому подготовки.

СОСТАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОГО ПИСЬМА

Каждому руководителю приходилось получать письма, загадочные, как ответы дельфийского оракула. Нет надоб-

ности говорить о том, как важно умение ясно составить деловое письмо. В целом участники соревнований таким умением обладали, хотя, разумеется, в разной степени.

Задание включало описание ситуации, диктующей необходимость отправки письма, имя адресата, примерное содержание письма. В задание может входить и письмо адресата, требующее ответа. Составитель задания обращает внимание на стиль письма: оно должно быть лаконичным, убедительным, соответствовать требованиям деловой этики. Кроме того, нельзя пренебрегать требованиями государственных стандартов на делопроизводство. При всем том письмо должно быть оформлено так, чтобы его не страшно было бы отдать машинистке, которая никогда в жизни не печатала деловых писем. Задание выполняется на бланке для писем вычислительного центра.

Приведем примерный текст задания.

Находясь в Москве в командировке, директор вашего ВЦ договорился с заведующим лабораторией Х т. Костенко из НИИМС о том, что ВЦ выполнит ряд работ по теме «УУ» в качестве соисполнителя в 1982—1983 гг. в объеме 12 тыс. руб., причем из них 5,5 тыс. руб. приходится на 1982 г. Работа в ВЦ уже ведется, а обещанное финансирование пока так и не начинается, и непонятно, на каком этапе оно «застряло». Вы случайно узнали, что т. Костенко уже более месяца назад уволился из НИИМС, и сказали об этом директору, поскольку именно ваш отдел начал работу по теме «УУ». Директор поручил вам подготовить письмо в НИИМС с тем, чтобы прояснить ситуацию: «Будет наконец финансирование? Или надо закрыть лавочку?!»

Подготовить соответствующее письмо на имя директора НИИМС. Письмо должно быть составлено на бланке ВЦ и отвечать действующим требованиям к деловым письмам.

Из девяти только одно письмо было правильно оформлено. Конечно, если человек не умеет письменно излагать свои мысли, то перед соревнованием его этому не обучишь. Другое дело — правильное оформление всех реквизитов письма. Здесь и пятиминутного инструктажа достаточно.

А ведь руководители не были равнодушны к результатам соревнований, затратили какое-то время на их подготовку и, тем не менее, пренебрегли инструктажем, хотя

польза его была несомненна, поскольку порядок оформления реквизитов письма строго регламентирован, не относится к числу творческих вопросов.

Если ученик, неважно знающий математику, из пяти задач на экзамене хватается за самую трудную, он рискует не успеть решить ни ее, ни более простые и получить двойку. Руководители часто оказываются в положении этого отважного ученика. Очевидно, так случилось и на этот раз.

Какие же основные ошибки были допущены при оформлении писем?

1. **В левом верхнем углу не изложено кратко** (одной-двумя строчками) **содержание инициативного письма.** Если это не сделано, приходится читать само письмо, чтобы понять, кому оно должно быть направлено для исполнения. Что-то может помешать дочитать письмо, из-за этого оно может быть не точно переадресовано, затеряно или передано с задержкой.

2. **В левом верхнем углу вместо исходящего номера инициативного письма указано его краткое содержание.** В этом случае также не исключены ошибки при переадресации. Зная исходящий номер, ваш адресат легко сможет найти его исполнителя.

3. **В правом верхнем углу наименование организации указано в родительном падеже после должности руководителя.** Необходимо указывать сначала наименование организации в именительном падеже (нередко это заставляет вас уточнить наименование, а не довольствоваться упрощенной, разговорной его формой) и лишь ниже — должность адресата. Если адресату выгодно не отвечать на ваше письмо, он вообще может переслать его в случайном направлении, как попавшее в данную организацию по ошибке.

4. **В левом нижнем углу не указаны фамилия и телефон исполнителя письма. На письме есть лишь фамилия и подпись руководителя организации.** Не зная исполнителя, адресат не может оперативно связаться с ним, чтобы уточнить детали или дать предварительный устный ответ. Если вы нужны ему, то он рано или поздно вас разыщет, хотя потеряет время, а если он вам нужен, то вряд ли он будет вас разыскивать, если вы сами создали к этому препятствия.

Мелкие замечания, касающиеся правил указания инициалов, расположения подписей и т. п., мы опускаем.

Что же касается содержания письма, то наиболее распространенной ошибкой является отсутствие ясной для автора и адресата структуры текста письма. В данном случае речь идет о письме-просьбе, и естественно выделить следующую структуру:

1) формула письма — должно быть ясно, что корреспондент обращается с просьбой и с какой именно;

2) обоснование просьбы — необходимо информировать об обстоятельствах, возможно не известных адресату и имеющих непосредственную причинно-следственную связь с просьбой;

3) вспомогательная информация — надо также указать обстоятельства, хотя не связанные с просьбой как причина или следствие, но благодаря знанию которых адресат может рассмотреть просьбу более оперативно и компетентно.

Чем отчетливее текст может быть разделен на эти элементы и чем короче и однозначнее для понимания формула письма, тем лучше.

Рассмотрим три варианта письма на данную тему, выделив в каждом его формулу.

Вариант 1

Прошу Вашего содействия в выполнении обязательств НИИМС в лице заведующего лаборатории X перед вверенным мне ВЦ и сообщить о принятых по данному вопросу мерах.

Суть дела заключается в следующем: по договоренности с заведующим лабораторией X мы выполняем ряд работ по теме «УУ» в качестве соисполнителя в 1982—1983 гг. в объеме 12 тыс. руб., причем из них 5,5 тыс. руб. — в 1982 г.

Работа уже ведется, а финансирование пока не начато.

Вариант 2

В соответствии с договоренностью с заведующим лабораторией X НИИМС т. Костенко ВЦ в качестве соисполнителя приступил к выполнению работ по теме «УУ». Объем работ на 1982—1983 гг. составляет 12 тыс. руб., из них 5,5 тыс. руб. — на 1982 г. Однако до сих пор не решен вопрос о финансировании.

Просим Вас в течение месяца решить вопрос о финансировании темы «УУ» в 1982—1983 гг.,

в противном случае ВЦ прекращает выполнение этих работ.

Вариант 3

Прошу подтвердить участие ВЦ в качестве соисполнителя по теме «УУ» в 1982—1983 гг. Сообщите возможность оплаты работ по указанной теме.

Каждый из трех вариантов имеет свои недостатки.

В первом формула многословна и этически некорректна:

1) просят директора НИИМС содействовать выполнению обязательств НИИМС, т. е. о выполнении его прямых обязанностей;

2) просят сообщить о принятых мерах, среди которых, между прочим, могут быть и такие, как наказание кого-либо из работников НИИМС, что вовсе ВЦ не касается.

Кроме того, вообще не упоминается фамилия Костенко — в письме фигурирует заведующий лабораторией Х. Представляете сцену: вертит такое письмо в руках заведующий лабораторией Х т. Николаев, разглядывает резолюцию директора НИИМС: «т. Николаеву! Откуда взялась такая тема?» и теряется в догадках.

Во втором варианте возможно двойное прочтение: то ли это просьба решить вопрос о финансировании, то ли информация о безусловном прекращении работ, если не будет решен в месячный срок вопрос о финансировании. Причем вторая версия кажется более вероятной. Какой же может быть реакция адресата?

Во-первых, вместо изыскания возможности финансирования он может задуматься, а стоит ли вообще финансировать это ВЦ.

Во-вторых, в отличие от просьбы, требующей хоть какого-то ответа, информация никакого ответа не предполагает. Таким образом, если вопрос о финансировании будет решен отрицательно, отвечать необязательно. Ведь ВЦ автоматически прекратит через месяц работу по теме (едва ли кто-нибудь ради экономии месяца работы ВЦ возьмется за перо).

Вы можете спросить: если вполне вероятно, что на второй вариант письма никакого ответа не последует, для чего тогда вообще было его писать? Конечно, если НИИМС кровно заинтересован в данной работе, то письмо составлено именно так, как и следует. Но если позиция НИИМС

в этом вопросе не такая уж категорично положительная, то ...

Очевидно, письмо составлено так для того, чтобы корректным образом предупредить о прекращении работ по теме, не вызывая никаких упреков. И можно быть уверенным, что автор письма приостановит работы по теме сразу же, а вовсе не будет втуне работать месяц. Таким образом, легкая перестановка акцентов в письме может решить вопрос о теме и связанных с нею людях отрицательно, причем незаметно для руководителя, подписавшего такое письмо.

Третий вариант содержит только формулу, причем не одну, а сразу две. Написан он скорее в духе телетайпограммы, чем письма, и адресату труднее, чем в предыдущих случаях, сообразить, в чем суть дела. Кроме того, этот вариант предполагает возможность положительного ответа на первую формулу (о соисполнительстве) и отрицательного ответа на вторую формулу (о возможности финансирования). В этом случае адресат может подумать, что у ВЦ имеются внутренние резервы и он хочет участвовать в выполнении работ из чисто научного интереса без финансирования или с финансированием в неопределенном будущем. О Костенко и о лаборатории Х нет ни слова, так что разуверить директора НИИМС некому.

Жюри признало наилучшим второй вариант письма. Однако автору представляется более удачным вариант, предложенный на другом конкурсе.

В соответствии с договоренностью с заведующим лабораторией Х об участии ВЦ в качестве соисполнителя по теме «УУ» предусматривается выполнение нами общего объема работ в 12 тыс. руб. в 1982—1983 гг., из которых 5,5 тыс. руб. приходятся на 1982 г. По просьбе заведующего лабораторией Х т. Костенко мы приступили к выполнению работ по теме с 01.01.82, и к настоящему времени объем их выполнения составил 1,2 тыс. руб.

Просим сообщить срок начала финансирования для нашей организации по теме «УУ» и разбивку 5,5 тыс. руб., приходящихся на 1982 г., по кварталам.

Приложение: справка о выполненных работах по теме «УУ» по состоянию на 01.03.82.

Очевидно, что вероятность положительного решения о финансировании работ ВЦ в данном случае существенно выше, чем в предыдущих, что объясняется следующим.

1. Открытие финансирования рассматривается как нормальное явление. То, что оно еще не произошло, не воспринимается как неожиданность. Директор НИИМС должен ощутить, что все идет как бы по плану и он имеет дело с нормальным деловым партнером.

2. Фамилия Костенко упоминается лишь один раз: она указана, но нет педалирования, автор письма не повторяет ее бесконечно, не хватается за нее как за соломинку, провоцируя тем самым ответ: «Что вы носитесь со своим Костенко! Уволился он, нет его! С него и спрашивайте!»

3. Ситуация с Костенко трактуется так: ВЦ пошел навстречу НИИМС «по-человечески» (попросил конкретный человек за свою организацию!), понимая, что финансирование иногда затягивается. Тем самым предупреждается реплика: «Что ж вы начали работать без финансирования! Сами и виноваты!» Ведь НИИМС сам (через своего работника, официальное лицо — заведующего лабораторией!) попросил, чтобы начали.

4. Адресату исподволь дают понять, что он имеет дело не с простаками. Деньги считать умеют: сосчитали ведь, что на 1,2 тыс. наработали. Видно, и вправду что-то сделали. Раз есть справка, значит точно уже что-то потратили, что-то сделали. Да составление самой справки о выполненных работах — это расход по теме «УУ».

5. ВЦ со своей стороны выполняет все обязательства по плану и на НИИМС смотрит как на нормального делового партнера, поэтому не сомневается, что сумма в 5,5 тыс. руб. будет переведена.

Итак, если не открыть финансирование, солидный деловой партнер понесет убытки, да еще и скандал может разразиться! В итоге, если с уходом Костенко и собирались замять вопрос о финансировании, теперь его, скорее всего, попытаются решить положительно, даже и поминая заведующего лабораторией недобрым словом.

Так правильно составленное деловое письмо может решить достаточно важный для организации вопрос.

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

Пожалуй, ни в одном виде соревнований с такой очевидностью и быстротою не проявляются способности руководителя, как при анализе управленческой ситуации, если она выбрана правильно. Последнее означает, что тест-

ситуация должна предусматривать выбор не между «плохим» и «хорошим», а между меньшим из двух зол.

Выбор между «хорошим» и «хорошим» также не годится для испытания. Эта ситуация раскрывает его сущность так же мало, как мало проливает света на характер человека предпочтение, которое он отдает одному из множества хороших, добротных товаров в универмаге.

Если же приходится лавировать между Сциллой и Харибдой, но альтернатива не сформулирована и отсутствие «хорошего» выхода или чрезмерная трудность его нахождения не очевидны, руководитель мобилизует все свои способности. У нас на глазах он занимается «сшиванием кусков поведения», подыскивая и прилаживая один к другому, чтобы получилось гладко и убедительно. Но если ситуация правильно поставлена, то гладко и убедительно не получается. Руководитель это чувствует, он не доволен собой, своим ответом. Его никто не ориентировал на то, что ответ должен быть гладким и убедительным, но срабатывает традиционное представление о «хорошем» ответе, вынесенное еще со школьных и студенческих лет.

Многие из читателей по собственному опыту знают, что заготовленные в преддверии сложного разговора фразы, казавшиеся естественными и убедительными, когда доходит до дела, вдруг нейдут с языка. Их фальшь становится для нас настолько очевидной, что мы отбрасываем их или, произнеся, делаем сразу оговорки. При этом испытываем чувство неловкости: не смог так сказать, как собирался, а надо было ...

Именно это ощущает руководитель, анализируя ситуацию: он заставляет себя говорить, испытывая недовольство собой, стараясь выражаться глаже и увереннее и ... скатывается в наезженную колею, к тому же не всегда соответствующую ситуации.

Первоклассник, которому предстоит перейти оживленную улицу, нерешительно стоит на краю тротуара, выбирая паузу в движении машин, а затем, решившись, прижимает подбородок к груди и, зажмуря глаза, стремительно перебегает дорогу. Он остался жив, но нам-то с вами ясно, что переходить улицу он еще не умеет.

Участникам первого соревнования было предложено разрешить следующую ситуацию.

Операторы ЭВМ очень недовольны трехсменной работой. В три смены работали и раньше, но объем работ был

небольшой, и операторы во вторую и третью смены были загружены лишь на 30 % (в третью смену могли поспать). Теперь объем работ возрос, и существенно.

Здание ВЦ находится в довольно пустынном месте. Вчера, когда оператор Иванова, молодой специалист, вышла из ВЦ после второй смены, к ней пристал какой-то пьяный. Ничего страшного не случилось, но уже с утра заведующему отделом звонили родители Ивановой с угрозой жалобы в высшие инстанции, если ее не переведут на односменную работу. В коллективе зреет бунт, причем заведующий понимает, что случай с Ивановой — лишь повод, а причина в том, что кончилась легкая жизнь у операторов.

После обеда Иванова положила на стол заведующего заявление на имя директора следующего содержания: «Прошу перевести меня на односменную работу, поскольку администрация не может обеспечить мне безопасное возвращение домой после второй смены».

Задание: до передачи директору наложить на заявление Ивановой содержательную резолюцию и на отдельном листе набросать план мероприятий, позволяющих нормализовать положение.

У нас не сохранились ответы участников конкурса, о котором идет речь, но они мало отличаются от полученных нами в ходе других конкурсов: 1) организую пост дружины; 2) обеспечу автобус для развозки по домам; 3) найду симпатичного провожатого; 4) переведу на односменную работу; 5) не переведу — пусть работает, как работала; 6) проведу общее собрание; 7) сообщу в милицию.

Есть ошибка, которую допустили в с е отвечающие.

При разборе подобной ситуации нельзя обойтись без оценки правовой стороны дела. Часть руководителей понимает ее правильно: администрация не обязана обеспечивать безопасность за территорией предприятия, не обязана развозить по домам, если это не оговорено коллективным договором. Сравнительно небольшая часть думала, что администрация о б я з а н а что-то предпринять в данной обстановке. Но даже те, кто знал и понимал, что администрация ничего не обязана в данном случае, хотя по-человечески м о ж е т что-то сделать, не сочли нужным (или упустили случай) разъяснить работнице н е п р а в о м е р н о с т ь ее просьбы.

Ведь это не просто просьба плачущей девушки, а официальное заявление, претендующее на разъяснение администрации ее обязанностей и фиксирующее факт невыполнения последних.

Можно пойти навстречу человеку, даже если его просьба неправомерна. Если он не понимает ее неправомерности, надо ее разъяснить. Бывают случаи, когда не до разъяснения, — надо быстро действовать, а потом уже разъяснить. Но *нельзя идти навстречу человеку, если он настаивает на правомерности неправомерной просьбы*, фактически выставляя ее как правомерное требование. Даже если он настаивает плача, находясь в безвыходном положении (мы исключаем случай, когда «разум помутился»). Такая уступка — проявление слабости под давлением наглости, в какие бы одежды эта наглость не рядилась.

Поскольку руководители не разъяснили неправомерность просьбы, то каждый из них, кто хоть в чем-то пошел навстречу просьбе, автоматически оказался неправ.

Те, кто не пошел навстречу просьбе, юридически правы, но не выполнили своей обязанности перед подчиненным, не разъяснив ситуацию, отказав в юридической помощи.

Можно сказать, что руководители, пытавшиеся решить этот вопрос единолично, не обращаясь к коллективу операторов тем или иным образом, оказались на заведомо проигрышном пути. Они вступили в борьбу со следствиями, а не причинами — это традиционная ошибка

многих руководителей. Ведь если бы трехсменная работа до этого случая вполне устраивала бы оператора, она с такой просьбой не обратилась бы. Подобный инцидент мог произойти в любой части города, и ВЦ здесь ни при чем.

Как сказано в описании ситуации, причина — в возросшей загрузке операторов и образовавшемся в связи с этим реальным ухудшением условий труда (раньше можно было поспать в третью смену — теперь некогда). И хотя в узком юридическом смысле операторы не имеют права возмущаться тем, что во вторую и третью смены приходится полноценно трудиться, но в широком юридическом смысле — имеют такое право, подобно тому как гость, разок переночевавший в вашем доме, не имеет права требовать, чтобы его у вас прописали, но, прожив у вас в доме много месяцев или лет, он это право приобретает, и теоретически его должны прописать. Но и с человеческой точки зрения операторов понять можно: «Мы в ответе за тех, кого приручили».

Отменить трехсменную работу или частично разгрузить операторов невозможно. Значит, было бы справедливым реальное ухудшение условий труда компенсировать их реальным улучшением в каком-то другом аспекте (обновить дизайн помещений, обеспечить современный музыкальный фон, поставить автоматы для кофе и газированной воды и т. д.).

Некоторые руководители так и пытаются поступить, принимая решение, но при этом забывают важное правило: всякое решение, которое снижает авторитет руководителя, неверно. Можно улучшить условия труда операторов и повысить свой авторитет, повернув ситуацию так, чтобы выступать в роли «сильного», протянувшего руку помощи «слабому». А можно снизить свой авторитет, пойдя на уступки операторам: «слабый» уступает под давлением «сильного». Многие отвечающие не отслеживали, в какой роли они выступают: «сильных», помогающих, заботящихся, ценящих по достоинству хорошую добросовестную работу или «слабых», под давлением идущих на уступки, которых можно понуждать обеспечить хорошую жизнь. Понятно, что здесь дело не в амбициях руководителя, а в том благотворном или развращающем влиянии, которое оказывает руководитель на подчиненных.

И, наконец, последняя ошибка, которую очень часто допускают отвечающие, — принятие решения

без учета личности работника. Необходимо разбираться в людях: одну девушку происшедшее может так травмировать, что не считаться с этим нельзя; другая может то же самое воспринять легко, а перед руководителем разыграть спектакль. Если он хорошо знает работников, то такое заявление, скорее всего, вообще не появится. При хорошем знании руководителем и подчиненным друг друга вопросы не решаются заявлениями и резолюциями, а лишь оформляются, если другой путь исключен. Очевидно, по-настоящему оценить роль случившегося могут лишь те, кто работает с человеком бок о бок. Тем более, что перевод коллеги на односменную работу не может осуществиться иначе, как за их счет.

Поэтому правильно поступил тот, кто обратился к мнению коллектива операторов, предоставив ему право участия в решении или самого решения этого вопроса (а не пытался «спихнуть» на коллектив свои обязанности, что люди всегда замечают).

И еще одно. Мы уже говорили, что улучшение условий труда операторов оправданно, однако следует помнить; добро должно быть рентабельным, иначе ему не выдержать конкуренции со злом. Дизайн, музыка, кофе, микроавтобус и экскурсии по стране — все это хорошо. Но если затраты даже в перспективе не окупятся хорошей работой, то или руководитель быстро «разорится», или дело не пойдет дальше благих намерений.

Мы обрисовали типичные ошибки. Они — как флажки на трассе. Важна не решительность, с которой руководитель устремляется к цели, не правильность его траектории, а то, насколько искусно он обходит флажки-препятствия.

Надо сказать, что анализ управленческих ситуаций — серьезное испытание и для членов жюри. При внешней незамысловатости предлагаемые ситуации (например: «Ваш руководитель — человек деловой, энергичный, но ... периодически выбирает кого-то из подчиненных в качестве «козла отпущения». На оперативном совещании дошла очередь и до Вас. Ваши действия?») содержат ряд «подводных камней». Сами члены жюри нередко допускают ошибки и делают такие комментарии к ответам участников, что ведущий конкурса оказывается в затруднительном положении.

Вообще, чтобы конкурс проходил успешно, необходима атмосфера раскованности. Если участники зажаты, отделываются стереотипными фразами, почерпнутыми из газет, то оценить их как руководителей крайне затруднительно. Стоит хотя бы одному из членов жюри пристыдить кого-либо из участников за неправильный на его взгляд (т. е. раскованный, откровенный, реалистичный) ответ, как сразу возникают натянутость и фальшь, от которых нелегко избавиться, если не пойти на определенную дискредитацию данного члена жюри. К счастью, на нашем первом конкурсе мы с этим не столкнулись, и работа жюри была «на уровне».

АНАЛИЗ ПОСЛЕДСТВИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Подобно тому как у каждого руководителя есть более или менее осознанное представление об идеальной организации, есть у него и некоторое представление об идеальном руководителе. Это представление во многом определяет его поведение на конкурсе. Кроме того, он представляет себе, каким рисуется образ идеального руководителя членами жюри, и многие из участников вольно или невольно пытаются подстроиться под него.

Идеал руководителя 70-х гг. представлялся неким двуликим Янусом: лицо, обращенное к начальству, являло четкого, подтянутого, готового к выполнению любого распоряжения офицера, на подчиненных же взирал отягощенный важными делами, строгий, но заботливый отец.

Желание войти в образ «офицера» сильно сказывалось при выполнении данного задания. Участник выходил и четко «докладывал»: «Никаких отрицательных последствий ни в близком, ни в отдаленном будущем я не вижу!»

Далее он говорил о положительных последствиях, но это было уже малоинтересно: если человек способен видеть лишь одну сторону медали, это значит, что адекватно оценивать последствия управленческих решений он не в состоянии. Если только, конечно, это не попытка угодить жюри, подстроиться под его ожидания.

Искусство управлять предполагает умение превратить «минус» в «плюс» для себя и «плюс» в «минус» для противника. Хотя мы не проводили специальных исследований на этот счет, но лично у меня сложилось такое ощущение, что результат выполнения этого, в общем-то несложного,

задания хорошо коррелирует с исходом соревнований в целом: побеждает, как правило тот, кто способен всесторонне оценить последствия своих решений.

Однако есть следствия управленческих решений, которые практически всегда упускаются из вида участниками соревнований. Это рост или падение вследствие решения авторитета предприятия в городе, регионе (т. е. престиж фирмы). Очевидно, ориентация на престиж организации или отсутствует, или отодвинута на задний план.

Участникам первого соревнования было предложено такое задание.

Принято решение позволить подчиненным снижать размер премии своим заведующим отделами, если по мнению подчиненных заведующие недостаточно хорошо выполняют свои обязанности.

Оценить последствия, заполнив следующую матрицу

	Близкие	Отдаленные во времени
Положительные		
Отрицательные		

Как и во многих случаях, типичной ошибкой является грубое нарушение последовательности решения задачи. Обычно начинают с оценки решения: правильное оно или неверное. Допустим, решили, что неверное. Тогда эта оценка принимается за основу, под которую подстраивается весь дальнейший анализ. А требуется как раз обратное: оценить в с е возможные последствия, а не решение в целом.

И вообще, не может быть «правильного» решения управленческой ситуации, изложенной на бумаге в нескольких строках. Может быть только сценарий ее решения, содержащий ошибки или не содержащий ошибок, на которые мы (на нашем уровне знаний) могли бы указать.

Представьте, что вам предложили ознакомиться с результатами расчетов даты рождения последнего жителя Земли. Вам трудно судить об этой проблеме, но если, заглянув в эти расчеты, вы обнаружите несколько ариф-

метических и логических ошибок, у вас не будет сомнений в том, что и окончательный результат неверен.

Когда участник ищет выход из ситуации, важен не результат, а сценарий, путь, по которому он идет, ошибки, которые он при этом допускает. При анализе последствий мы имеем дело с готовым решением и не можем проследить ход рассуждений, ему предшествующих. Макс Вебер в свое время указал на то, что под разногласием о средствах скрываются разногласия о целях. Имея дело с социальными проблемами, нельзя как в математике, физике, химии, идя разными путями, прийти к одному из тому же результату. Поэтому, не зная пути, каким управленческое решение получено, мы не можем до конца его п о н и м а т ь, не можем «с порога» его отбрасывать или поддерживать.

Предложенное выше для оценки решение как раз относится к тем, которые охотно отвергают «с порога»: ну как можно, чтобы подчиненные определяли размер премии начальников? Начальник перестанет быть начальником, подобно тому как должностное лицо не может в полной мере выполнять свой долг после принятия взятки.

Попробуем все же выявить положительные последствия данного решения. Заведующий отделом, от которого не зависело установление данного порядка (юридически такое возможно, например, мнение подчиненных может учитываться вышестоящим начальником, определяющим размер премии данного руководителя), может начать действовать с оглядкой на мнения подчиненных, приспосабливаться к ним, а может держаться своей линии и не приспосабливаться, словом, д е р ж а т ь с я д о с т о й н о. А разве выявление достоинств руководителя не есть положительное следствие данного решения?! Да и сами подчиненные, получив в руки этот рычаг воздействия на своего руководителя, разве не проявят, применяя этот рычаг, свои достоинства?!

И если это решение плохое, разве оно не интегрирует коллектив на базе понимания, что оно плохое?! А если не интегрирует, то, возможно, дифференцирует по признаку различного отношения к данному решению?! Ленину, если вы помните, принадлежит важный афоризм о социальной реальности: «Прежде чем объединиться, надо размежеваться».

Как видим, положительных последствий может быть довольно много. Их обнаружение требует времени, но и

только. Опыт подсказывает, что как только руководитель, который ранее не видел никаких положительных последствий данного решения, узнает, что авторитетное для него начальство именно это решение поддерживает, диапазон видения последствий сразу расширяется.

То же самое можно сказать и об отрицательных последствиях. Руководитель, увлеченный принятым решением, не склонный анализировать все последствия, искренне считающий, что «в данном случае отрицательных последствий просто нет!», может стать опасным для общества человеком, видящим врага во всяком, кто ожидает отрицательных последствий. Не существует в природе управленческого решения, которое имело бы только положительные или только отрицательные последствия, с чьих бы позиций мы эти последствия ни оценивали.

ДИАЛОГ

На первых наших соревнованиях диалог проходил очень живо, можно сказать, даже излишне весело. Очевидно, из-за малого числа участников создалась очень непринужденная атмосфера. Тем не менее обнаружились тенденции, которые затем проявились и в дальнейших конкурсах и привели к отказу от активного диалога при большом (свыше 50) числе участников.

Чтобы было ясно, о чем идет речь, обратимся к конкретному примеру. Исполняющий роль «начальника» получает задание:

Вы, заведующий отделом, пригласили на беседу своего заместителя с тем, чтобы сообщить ему неприятную новость, о которой он ничего не знает, а именно: что, несмотря на ваше клятвенное обещание дать отпуск в июне, ему придется отдыхать в августе по графику).

Он только что организовал (в соответствии с вашей договоренностью) досрочное выполнение работы по теме «XX» и теперь в приподнятом настроении ждет, что Вы, как и договаривались, с понедельника предоставите ему отпуск. Вы этого не можете сделать, так как только что Вашей жене удалось достать для Вас двоих путевку за границу именно на июнь и, если Вы откажетесь от поездки, она Вас просто «убьет». Июль же Вашего зама

не устраивает, да и август тоже, как Вам хорошо известно.

Дело осложняется тем, что у Вас сегодня день рождения, на который Вы уже пригласили своего зама вместе с женой. Вам хотелось бы убедиться, что, несмотря на неприятность, они все-таки придут.

Как только Вам удастся получить от него подтверждение этого, можете выходить из разговора, сославшись на то, что Вам нужно идти к директору. Чем естественнее будет вся беседа и чем естественнее Вы достигнете поставленной цели, не испортив отношений с замом, тем ближе Вы к победе. Ваша фраза первая.

Второй участок диалога имеет следующие указания:

Вы — заместитель заведующего отделом, который пригласил Вас к себе «поговорить». Вы собираетесь с понедельника (т. е. с 3 июня) идти в отпуск. Вообще-то, по графику у Вас отпуск в августе, но по семейным обстоятельствам устраивает только июнь. Чтобы заведующий отпустил Вас в июне, вы обещали досрочно выполнить важную работу по теме «XX». Это удалось, и теперь Вы хотите, чтобы в ходе разговора (тема его пока неизвестна) начальник «подмахнул» Ваше заявление на отпуск.

Заодно Вы рассчитываете договориться, чтобы он сам отнес заявление директору, когда пойдет к нему по другим делам. Вы же директора терпеть не можете — недавно он в присутствии заведующего назвал вас «тряпкой». Тогда Ваш начальник промолчал, хотя мог бы и вступиться.

Вы раздумываете, идти ли к нему сегодня с женой на день рождения. Ведь Вы обещали прийти, да и подарок уже куплен. Скорее всего, Вы решите идти: настроение у Вас хорошее, удалось досрочно выполнить работу, а показать мужской характер еще представится случай.

Теперь идите к своему начальнику с листом бумаги (заявление на отпуск) в руке. Его фраза — первая. Он и закончит разговор, когда сочтет нужным. Чем больше в этом разговоре удастся показать, что Вы не «тряпка», а просто спокойный и выдержанный человек, тем Вы ближе к победе.

Каждый участник получает по два задания и проводит соответственно два диалога с партнерами из двух чужих команд.

Основные ошибки, которые делают участники диалога, состоят в следующем.

1. На поставленную в диалоге цель кидаются, как бык на красное, вынуждая партнера сказать «нет», вместо того чтобы гибким маневрированием заставить его несколько раз сказать «да» прежде, чем приступить к основному вопросу.

2. Не отслеживают свою роль и роль партнера, не держат партнера в рамках отведенной ему роли, скатываясь к «безролевому» спору.

3. Стремятся для демонстрации своего превосходства «утопить» партнера, вместо того чтобы обнаружить это превосходство, «вытащив партнера из воды».

4. Вводят новые обстоятельства, уточняющие ситуацию, только тогда, когда непосредственно нужно их использовать, а не заблаговременно, когда это более удобно.

5. «Зацикливаются» на одном и том же, расценивая сговорчивость, поиск компромисса как «потерю лица».

6. Неконструктивно ведут диалог: мешают партнеру выиграть, вместо того чтобы п мочь ему проиграть. От этого диалог теряет стратегическое развитие и уподобляется игре в пинг-понг.

7. Не фиксируют в диалоге точки, о которых договорились и на которые можно потом опереться. Ведут диалог как бы на одном дыхании, вследствие чего трудно произвести маневр без опасения скатиться к самому началу.

Однако ошибаются не только соревнующиеся, но и те, кто наблюдает за ходом диалога.

Теоретически должны сравниваться между собой участники, имеющие одно и то же задание, одну и ту же роль и участвующие в разных диалогах. Практически же вольно или невольно сопоставляют партнеров, ведущих один диалог и играющих разные роли: один — подчиненного, другой — начальника.

Сравнение исполнителей сходных ролей не очень-то получается, поскольку своеобразие личности перевешивает роль в диалоге.

Есть и еще один эффект. Умозрительно кажется, что в диалоге преимущество на стороне «начальника». Это представление взято нами из жизни, где такое преимущество (своего рода фора) есть. А вот при инсценировке фора нередко оказывается у «подчиненного». Это происходит, если исполняющий роль «подчиненного» проявляет себя смелым, независимым, остроумным и смотрится как-то

лучше, увереннее в себе. Как в драке между мальчишками, часто исход дела решает не сила, а «кураж».

Члены жюри и публика, наблюдая за диалогом и обнаруживая, что «начальник» не способен положить на лопатки «подчиненного», делают ошибочный вывод, что или «начальник» слаб, или «подчиненный» — твердый орешек.

В то же время, если «подчиненный» хорошо понимает свою роль (а искусный руководитель должен уметь это), то его партнер, играющий роль «начальника», начинает чувствовать себя увереннее, у него разворачиваются плечи, крепнет голос. И все потому, что «подчиненный» действительно соблюдает служебную этику и ведет себя как должно.

Только очень опытное жюри умеет различить, где кончается соблюдение этики и начинается слабость, где остроумие и находчивость граничат с бестактностью. При «нормальном» жюри оценки с точностью «до противоположного» почти неизбежны.

Вот почему оценки диалога могут быть самыми неожиданными. Как-то я беседовал с одним из зрителей, с интересом наблюдавшим за диалогом руководителей. Соперники были ему незнакомы, он не видел предыдущих конкурсов, так что мог судить об участниках только по диалогу. После того как диалог закончился, я спросил его: «Как ты думаешь, кто из них сильнее?» — «Конечно, этот!» — и он показал на одного из партнеров. — «А кто сильнее как руководитель?» — «Конечно, тот!» — сказал мой собеседник, указывая на его соперника.

Все сказанное не означает, что диалог мало что дает для оценки личности руководителя. Дает он много, и как раз в этом его специфика. Много в смысле многомерности оценки; в диалоге видны характер, особенности поведения, выдержка, находчивость, и другие качества, важные для руководителя. Это обстоятельство часто вызывает расхождения в оценках членов жюри. Бывают все же случаи, когда в диалоге преимущество одного из участников настолько очевидно, что члены жюри даже не интересуются оценками друг друга, понимая, что двух мнений быть не может.

В последние годы мы вообще используем диалог только для обучения. Однако на развалинах диалога, не выдержавшего испытаний как вид конкурсного задания из-за крайней «нетехнологичности» его процедуры, выросли чудесные цветы; деловая игра «Вертушка общения», тренинг «Колхоз» и паратеатр. Но обо всем этом несколько позже.

Глава 8
ГОРОДСКОЙ КОНКУРС

Второй конкурс — он уже назывался не профессиональными соревнованиями, а конкурсом профессионального мастерства молодых организаторов производства — был проведен в январе 1985 г. Как видно, временная дистанция довольно большая. За этот срок многое у нас изменилось, появилась Школа молодых руководителей в системе Госстроя республики, которая уже имела свои методики и свой актив, являясь общественной организацией. (О школе речь пойдет в последней части).

Второй конкурс был городским; в нем участвовало 96 молодых руководителей, представляющих более 20 таллинских предприятий, и несколько иногородних (в частности, была и команда из объединения «Уралмаш»). Он был спровоцирован необходимостью финансировать деятельность школы, после того как были закрыты все иные возможности финансового обеспечения.

Расчет был на то, что сработает определенная организационно-экономическая схема, которая принесет дивиденды всем заинтересованным сторонам.

Во-первых, команды различных предприятий и организаций города смогут померяться силами, посмотреть друг на друга, познакомиться не на почве развлечений, а в обстановке, где каждый участник раскрывается с деловой стороны. Участники конкурса получают первый (а кто и не первый) опыт непосредственного соприкосновения с управленческой деятельностью как таковой, осознают реальное место среди себе подобных, решают, есть ли у них призвание к управленческой деятельности или она им не подходит.

Во-вторых, средства (50 рублей за каждого участника), которые предприятия перечисляют на счет горкома комсомола, используются как непосредственно на проведение конкурса, так и на покрытие неотложных расходов школы (плата за машинное время, копировально-множительные работы и др.).

В-третьих, хозяйственные руководители смогут присмотреть себе перспективные кадры, а если надо, то и укомплектовать вакантные должности руководителей низшего и среднего звена в своих организациях.

Наконец, горкомы комсомола и партии получают списки перспективных молодых руководителей на предмет включения их в свой резерв, а значит, каждый участник получает дополнительный шанс сделать карьеру, если она его интересует.

ОТБОР УЧАСТНИКОВ

В конкурсе должны были принять участие 96 человек. Поскольку такое мероприятие проводилось впервые (во всяком случае, в нашей стране), то слишком многое было нам не известно. В частности, мы не знали, наберем ли 96 человек или, напротив, от желающих не будет отбоя и нам придется еще до конкурса каким-то образом отбирать 96 человек, скажем, из двух-трех тысяч желающих. Поэтому мы решили проводить конкурс в три этапа, рассматривая в качестве первого заочный отбор участников по анкете. Последующие два этапа должны были проходить очно в большом зале.

Мы составили небольшую анкету — всего 17 вопросов (помимо сведений паспортного характера). Каждый участник опроса должен был ответить на любые десять, допустим, такие.

1. Насколько горячо Ваше желание участвовать в соревнованиях?

2. Стремитесь ли Вы получить повышение по службе и почему?

3. Какими Вашими недостатками более всего недовольно Ваше начальство?

4. Какие недостатки знакомых руководителей Вам более всего неприятны?

5. Имеете ли Вы перед глазами руководителя, на которого стремились бы походить? Каков он?

6. Есть ли у Вас собственный взгляд на то, как следовало бы руководить людьми?

7. Предсказывают ли Вам закомые успех на наших соревнованиях?

Результаты анкетирования первоначально подвергались формализованной обработке с учетом трех показателей: 1) от каких вопросов из 17 предложенных отказался респондент — заставляющих его раскрыть свое «я» или общих, не касающихся его личных качеств; 2) насколько он будет огорчен, если ему не будет предоставлена возможность участвовать в конкурсе; 3) насколько он уверен, что ему удастся успешнее других выступить на конкурсе.

Преимущество получили не боящиеся проявить свое «я», жаждущие участвовать в конкурсе и уверенные в победе.

Затем наступал черед неформализованной обработки: несколько экспертов прочитывали все ответы респондента с тем, чтобы сложился его целостный образ как руководителя. Анкеты ранжировались каждым экспертом, и результаты ранжирования сравнивались.

Поскольку на этом этапе развития школы работа велась нами на общественных началах, т. е. в свободное от основной работы время, то решить все необходимые организационные и технические вопросы мы не смогли. В частности, не удалось своевременно перевести текст положения о соревнованиях на эстонский язык. И во все организации выслали материалы только на русском языке. Естественно, что предстоящий конкурс был воспринят как «русское мероприятие», что привело к весьма скромной квоте эстонцев среди участников конкурса, как мы ни старались повысить эту квоту своими запоздалыми усилиями.

Всего желающих участвовать в конкурсе оказалось около 160 человек, так что предусмотренные нами методы обработки анкет оказались вполне приемлемыми, и отбор произошел безболезненно; среди нас не возникло больших разногласий по поводу того, кому отдать предпочтение.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОСТРАНСТВА

Горком комсомола позаботился, чтобы для соревнований был предоставлен довольно большой актовый зал Таллиннского фанерно-мебельного комбината. Столики, за которыми размещались участники, заняли одну половину зала. Участники расположились, как в кафе: по четыре человека (одна команда) за столиком. Четыре столика составляли одну игровую ячейку, которой присваивалась определенная литера. Соответственно столики нумеровались, например, так; 1-А, 2-А,3 -А и 4-А. Шестнадцать человек, сидящие за этими четырьмя столами, по ходу конкурса должны были меняться местами таким образом, чтобы каждый из них какое-то время успел побывать за всеми столиками и вступить в регламентированный деловой контакт с каждым из соседей по ячейке. То же самое должно было происходить во всех ячейках.

На сцене располагалось жюри (тринадцать человек), а под сценой, в углу зала — столик ведущего (т. е. мой) с микрофоном и часами. Рядом с ним помещался стол для стюардесс.

Поскольку конкурс для нашей маленькой (всего пятнадцать человек актива) и почти никому не известной общественной организации был своего рода визитной карточкой, нам конечно не хотелось выглядеть плохо. Мы стремились избежать помпезности и суеты.

Поэтому было решено, что от перерыва до перерыва в игровой зоне (там, где размещаются участники) не будут передвигаться ни организаторы, ни участники, а лишь специально предназначенные для этого «стюардессы». Они должны разнести задания участникам и забрать, когда они выполнены. Если у кого-либо из участников возникнет вопрос или проблема, стоит поднять руку — и к нему подойдут.

С помощью горкома комсомола мы подобрали на роль стюардесс пять эстонских девушек, работой которых руководила шестая, тоже говорящая по-эстонски, наша акти-

вистка. Благодаря сотрудничеству с художественной мастерской фирмы «Марат» нам удалось обеспечить своих стюардесс элегантной одеждой.

РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

Стюардесс мы избрали орудием утверждения авторитета организаторов. (Ведь всегда между организаторами и остальными участниками любого мероприятия проходит незримая, хотя бы и очень маленькая, баррикада).

Для этой цели первым в конкурсе мы сделали задание «Управленческая эрудиция». Каждая из 24 команд (96 участников — это 24 команды по 4 человека) получила матрицу, в которой по вертикали были помещены формулировки различных управленческих принципов и афоризмы, а по горизонтали — имена их авторов (Тейлор, Форд, Вебер, Ленин, Макиавелли, Гастев, Карнеги, Эмерсон, Файоль, Мао Цзе-дун). Каждая команда, посовещавшись, должна была поставить крестики в соответствующие клетки матрицы, указав таким образом, кому какое высказывание принадлежит.

В положении о конкурсе было указано, что такой вид соревнований участников ожидает, так что в таллиннских билиотеках накануне соревнований был отмечен скачок спроса на управленческую литературу (что, впрочем, обнаружило факт ее отсутствия).

Не без злорадства мы воображали следующую сцену: к четырем бородатым молодым людям, считающим себя подающими надежды менеджерами (а из 96 участников около 50 выразили в анкете полную уверенность, что попадут в первую десятку) подойдет молодая приятная девушка. Минуту посмотрит на результат их нелегкого труда (бдения в библиотеке и 15 минут стресса при совещании), красным маленьким карандашиком исправит ошибки у них на глазах и унесет таблицу жюри.

Если все произойдет именно так, то те, кто до этой поры ощущали внутреннее превосходство над организаторами, будут иметь повод для более скромной позиции и проблема дисциплины в течение конкурса не возникнет. И мы не ошиблись.

«ВЕРТУШКА ОБЩЕНИЯ»

Следующим шло составление делового письма. Каждый участник склоняется над собственным заданием; на каждом столе — четыре разных варианта. Он одинок. Может,

конечно, посоветоваться, но все же каждый сам за себя. В зале будет деловая тишина на протяжении 25 минут. Этого времени нам хватит, чтобы устранить возможные сбои, связанные с запуском конкурса. Начальство, открывающее конкурс, сможет удалиться, убедившись, что все идет прекрасно (деловая тишина, все пишут, а значит, работают!), а члены жюри смогут расслабиться и пойти пить кофе.

На смену тихой сосредоточенности составления писем должна прийти деловая игра, по внешним атрибутам и психологически резко от него отличающаяся. Иначе говоря, необходима «смена декораций». Для этой цели была выбрана «Вертушка общения». Суть этой игры в следующем.

Представьте себе, что вы в компании трех своих приятелей собрались попить чай, а сахара нет. Надо кому-то сходить в магазин, но никому покидать компанию не хочется. Идет обмен репликами, шутками, компания ищет того, кто поуступчивее, посознательнее или самоотверженнее, — дело не в том, как назвать, а в том, чтобы сходил за сахаром. Кто-то между прочим говорит, ни к кому конкретно не обращаясь, что ждет телефонного звонка (значит, не может отлучиться), кто-то углубился в просмотр книги, и происходящее к нему как бы не относится. У каждого своя стратегия. Наконец кто-то принимает обязанность на себя. Все внутренне облегченно вздыхают. Даже тот, кто только что был всецело поглощен книгой, дает совет, как лучше пройти к магазину.

Кто же этот доброволец, отправляющийся в магазин? Самый ли авторитетный и уважаемый человек в этой компании? Вряд ли, но не будем спешить с выводами. Посмотрим, как он поведет себя в другой компании. Если он тот, кого везде посылают на неприятное дело, это плохо. Он может быть прекрасным и заботливым другом, может быть добросовестным, безотказным исполнителем, словом, кем угодно, но не хорошим руководителем.

Именно эта ситуация лежит в основе деловой игры «Вертушка общения». Только темой дискуссии является не отправка человека в магазин, а выбор времени проведения совещания в условиях, когда у каждого из четырех ее участников свои соображения. Эти четверо должны остановиться на каком-то решении. Но каким бы решение ни было, для одних оно явится более приемлемым (они

получат больше очков), для других — менее (меньше очков). Результат договоренности заносят в специальный бланк.

Затем участники пересаживаются за другие столы, и вновь начинается дискуссия о времени проведения совещания, но каждый имеет уже других оппонентов. И так четыре раза. Если во всех четырех дискуссиях кто-то набрал мало очков, значит, дело не в компании, а в нем самом: он не умеет отстаивать свою позицию так, чтобы другие хотели или были вынуждены ее принять.

Внешне игра выглядит так: за всеми столами идет оживленный разговор. Затем стюардессы обходят столы и забирают бланки с результатами договоренностей. После этого по команде весь зал встает со своих мест, люди перемещаются, а затем все садятся на новые места. При этом никто не остается без места. Эта картина организованного (даже, скорее, естественного) перемещения массы людей за ничтожное время производит сильное впечатление, хотя зритель не сразу понимает, что собственно его поразило.

Мы остановились на этой, казалось бы чисто внешней, детали потому, что именно детали определяют успех или неуспех конкурса. Если они обнаруживают высокую квалификацию организаторов, зарождается доверие. Больше доверия — выше организация. Налицо положительная обратная связь. А если детали свидетельствуют, что иной участник справился бы с организацией конкурса лучше, чем сами организаторы, доверие к организаторам падает, а с ним падают дисциплина и организован-

ность участников. И все начинает раскручиваться в плохую сторону.

Этот лавинообразный процесс на реальном, не «заорганизованном», театрализованном мероприятии, изображающем реальный конкурс, может быть инициирован в любую минуту. Толчком к нему может служить любое незначительное событие. Например, затянут перерыв, и кто-то соображает, что, пока все не пришли, он успеет сбегать покурить. Неправильный ответ на вопрос участника, нетактичный окрик или обвинение в недисциплинированности — и сработал детонатор.

Дело в том, что как только участники поймут, что идет не спектакль, а действительная работа, они сразу предъявят самый высокий счет к организаторам. И если вы взялись за настоящее дело, то уж извольте ему соответствовать!

В этом смысле «Вертушка общения» выигрышна, однако у нее есть свои «но», о которых поговорим позже.

В ПОИСКАХ РЕШЕНИЯ

И снова «смена декораций»: если раньше действие разворачивалось за отдельными столами и каждый участник мог что-то заключить лишь относительно своих пятнадцати коллег по игровой ячейке, то анализ ситуации — следующий конкурс — завершался публичными выступлениями «представителей столов», которые мог слышать каждый участник (кроме тех, чья речь еще не прозвучала).

Выступающие представляли не свои «родные» команды, а вновь образованные: в каждой игровой ячейке участники пересаживались таким образом, чтобы за одним столом оказались те, кто подготовил один и тот же вариант.

Каждый оратор сравнивался с двумя другими, представлявшими другие ячейки, получившие то же задание. Затем следовали новые четыре варианта и сравнение следующей тройки. Всего было выслушано 24 выступления.

В завершение первого дня конкурса каждый стол должен был делегировать одного представителя для выполнения простого задания: либо публично сделать замечание нарушителям дисциплины, либо начать публичное выступление с приветствия собравшимся и т. п. Как и в предыдущем случае, за сам факт делегирования представитель каждого стола получал дополнительный балл.

Во второй день конкурса число его участников должно было сократиться с 96 до 36 в результате второго этапа конкурсного отбора. После отсева предусматривалось провести активный диалог и деловую игру «Организатор».

Члены жюри были разбиты на несколько экспертных групп, каждая из которых «принимала» диалоги и выставляла оценочные баллы автономно.

Деловая игра «Организатор» (о ней подробный разговор пойдет позже) выглядела так. Шесть человек из числа победителей предыдущих этапов конкурса были назначены руководителями игровых производственных организаций и имели возможность «принять на работу» тех, кого считали нужным. Каждая игровая организация насчитывала шесть человек.

Игровым организациям предстояло собрать из заготовок конфетные коробки кондитерской фабрики «Калев». Организациям давалось время (около полутора часов) на «подготовку производства»: освоение технологии, хронометраж, планирование, составление заявки на заготовки и упаковочные материалы, расстановку кадров. После подготовки начинался 30-минутный период производства.

Наша задача состояла в создании условий, при которых организации вынуждены были бы принять «напряженный, но реальный» план. Мы хорошо знали, что уже в течение нескольких пятилеток призыв к предприятиям брать напряженные, но реальные планы звучит втуне. Руководители предприятий прекрасно представляли, чем может кончится следование этому призыву в планируемом «от достигнутого» периоде. Но в игре эта проблема могла быть решена проще.

Мы предусмотрели три вида продукции — три вида конфетных коробок, установив расценки для каждого из них. Реальную трудоемкость продукции участникам предстояло установить в ходе подготовки производства. При этом мы задавали «обязательную» часть плана, т. е. минимальное количество продукции каждого из трех видов, которое каждая из шести организаций должна была выполнить. Говоря современным языком, это был «госзаказ», загружающий примерно 30 % производственных мощностей каждой организации.

Организация сама должна была взять на себя плановое обязательство на весь период производства, за выполне-

ние которого она поощрялась при условии, что и «госзаказ» был ею выполнен. Формула поощрения за выполнение плана была следующей: факт плюс план, если план выполнен. Именно эта формула автоматически, без патетических призывов, вынуждает участников принимать напряженный, но реальный план.

Рассмотрим механизм ее действия на примере.

Вы планировали изготовить 40 коробок, а изготовили 35. Вам в зачет идет 35, так как план не выполнен.

Если же при плане 10 коробок изготовлено 34, в зачет идет 34 + 10 = 44 коробки (поскольку план выполнен, мы прибавили его к факту).

Наконец, намечалось произвести 30 коробок, а изготовлено 32. В зачет идет 32 + 30 = 62 коробки.

Итак, хотя в последнем случае фактически сделано меньше всего, команда заняла первое место, так как ее план оказался действительно не только реальным, но и напряженным.

Учитывая все это, участники стремились спланировать и подготовить производство как можно лучше.

Начало производства обставляется, как в спортивном забеге. Перед стартом все выводятся из игровой зоны. На столы игровых производственных организаций раскладываются заготовки согласно представленным заявкам.

Руководители организаций расписываются в том, что «отоварены» точно по заявкам. В противном случае при «недопоставке» заготовок может разразиться скандал. И даже если сравнительно быстро восполнить нехватку материалов, команда все равно будет утверждать, что потеряла время из-за этой заминки, и требовать компенсации. Но другие команды, если и не будут возражать против факта компенсации, то начнут оспаривать ее размер. Может возникнуть ситуация, когда команды не придут к соглашению, тогда хоть переигрывай все заново. Но и с этим, радикальным решением какая-либо из команд может не согласиться. Возникнет кризис, сводящий на нет весь конкурс, и всеобщее недовольство тем, что зря время потеряли. К счастью, мне ни на одном из многих десятков конкурсов не пришлось попасть в такую ситуацию, но быть на грани ее приходилось. Никому не пожелаю этого пережить: может спасти только опыт.

Итак, руководители расписываются в том, что получили все заявленное. Затем все участники получают разрешение зайти в зону. Атмосфера нагнетается репликами:

«Всем стоять за спинками стульев! До столов не дотрагиваться. Руки за спину! ... Начали!» Все бросаются на свои места, и закипает работа.

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

Теперь, имея несравнимо больший опыт, зная все «подводные камни» и трудности, я, наверное, ни за что бы не отважился без всякой репетиции взяться за проведение столь ответственного мероприятия с приглашением гостей из разных городов и городского начальства.

Были, конечно, сомнения и у членов оргкомитета, возглавляемого первым секретарем горкома комсомола. За пару дней до конкурса мы пришли в игровой зал, и я подробно, в лицах и красках рассказал, что здесь будет происходить по минутам. Рассказ этот убедил в осуществимости конкурса не только других, но и меня самого. Но все же это был именно тот случай, когда храбрость вызвана незнанием: 96 человек — это не 10, которые в силу малочисленности могут устранить почти любой сбой саморегуляцией.

Конкурс прошел с полным успехом и в полном соответствии с планом. Лишь один инцидент едва ли не погубил дело.

При регистрации участников произошли кое-какие замены и сдвижки. Я не следил за регистрацией, но краем глаза наблюдал возникшую и разрешившуюся проблему, после чего у меня осталось ощущение сдвижки в четыре номера. Но это был не мой участок работы, и я не придал всему этому значения.

Но вот во время игры «Вертушка общения» — ее вел мой соавтор по разработке, которому принадлежит, пожалуй, конструктивное воплощение совместной идеи, Геннадий Михайлович Блинчук — после того, как была объявлена пересадка, зал встал, но ... не смог сесть. Где-то обнаружились накладки.

Лишь случайно застрявшая у меня в мозгу информация о происшедшей сдвижке номеров на четыре позиции позволила мне вмешаться и дать в микрофон единственно правильную команду, благодаря чему все сели на правильные места и «пуля просвистела мимо». Если бы не это, «Вертушку» просто пришлось бы снять с конкурса до выяснения причин сбоя.

На открытии конкурса с речью выступила Мария Мироновна Бирнштейн, участница и организатор первых в мире деловых игр, прошедших в 1932 г. в Ленинграде.

И еще одно событие украсило конкурс. Игровой организации, которой заслуженно предстояло победить, не повезло: ее экономист сделал арифметическую ошибку в расчете плана. Жюри, обратив на это внимание, наказало и экономиста, и директора организации, подписавшего ошибочный план. В результате баллы директора организации-победительницы достались главному инженеру, который и занял первое место в личном зачете, став победителем конкурса.

ЛАВРЫ ПОБЕДИТЕЛЯ

После конкурса по просьбе горкома партии мы составили список наиболее преуспевших участников. В списке было около восемнадцати человек. В течение года половина из них (вне связи с фактом составления списков) получила повышение на одну ступеньку.

Начиная с этого, первого конкурса нам постоянно задают одни и те же вопросы: «А вы следите за судьбой победителей? Ну и что дают конкурсы?»

За этим слышится: «Стали ли победители министрами или хотя бы директорами?»

Подобные вопросы возбуждают во мне чувство вины и желание оправдываться. Но в чем? В том, что я не могу дать ответ, который не считаю правильным, и в то же время знаю, что мой ответ спрашивающего не убедит.

Проблема судьбы победителей очень сложна и многопланова.

Представьте, что ваш подчиненный выиграл городской конкурс менеджеров. Обязаны ли вы прибавить ему зарплату? Или повысить в должности? А раньше почему не повышали? Не разглядели сами? Вам кажется, что теперь он чего-то от вас ждет, на что-то считает возможным претендовать. Ну, выиграл, а причем тут претензии?! Это еще надо посмотреть, что за конкурс и можно ли ему доверять?! Наверное, теперь будет думать, что здесь его недооценивают, искать новое место работы ...

Однако бросим взгляд на проблему с другой позиции. Мы недовольны тем, как выдвигаются «наверх» кадры. Мы считаем, что причина многих наших бед в том, что «наверх» попадают благодаря каким угодно качествам,

но только не деловым. Нам нужны руководители нового типа: деловые, компетентные, инициативные, с собственным мнением ... Но почему же нужно считать, что успешное продвижение победителей конкурса свидетельствует в пользу конкурсов? Ведь движение их по ступеням карьеры означает, что мы отобрали смену, достойную тех руководителей, которыми недовольны. Раз система продвинула наши кадры, значит, наши избранники подобны предшественникам, не лучше их. Как раз тот факт, что они не преуспевают в старой, неприемлемой для нас системе, и свидетельствует в их пользу: значит, они иные, не похожи на предыдущих.

Таким образом, как продвижение победителей вверх по иерархической лестнице, так и отсутствие продвижения ничего не говорят о том, хороши конкурсы или плохи. По свидетельству победителей бесспорно только одно — работать после конкурса им труднее: все ждут от них чего-то особенного и предъявляют повышенные требования.

Казалось бы, убедительным успехом явилось бы превращение конкурса в «ярмарку управленческих кадров», на которой хозяйственные руководители высматривали бы и подбирали себе заместителей, начальников цехов и отделов. Но пока лучше свой плохой, чем чужой хороший. Можно еще, куда ни шло, взять «со стороны» специалиста, а вот руководителя — опасно. Сильный руководитель — тем хуже: возрастает вероятность конфликта. Конечно, конфликтовать с работодателем не принято, но ...

Глава 9

ЭВОЛЮЦИЯ КОНКУРСНОЙ ПРОЦЕДУРЫ

За первым городским конкурсом профессионального мастерства молодых организаторов производства последовали другие. Появлялись новые игры и виды заданий. Менялся способ подсчета результатов. Менялись функции жюри. Но сохранялось главное: бо́льшая часть оценок участникам давалась не жюри, а другими участниками, конкурс проводился в два дня и основное его содержание составляли деловые игры и тренинги.

С 1987 г. конкурсы профессионального мастерства вытеснились конкурсным *отбором резерва на выдвижение*. Теперь цель конкурса стала значительно четче: из ста-двухсот человек надо отобрать тридцать для включения в резерв на выдвижение.

В этой ситуации особое значение приобретает технология подсчета баллов. Когда по ошибке приз вручен не тому, кто его заслуживает, это печально, но не так существенно. Когда же конкурсы стали почти правовой процедурой, ошибки совершенно недопустимы. Это обстоятельство, в свою очередь, привело к отказу от жюри.

ОТКАЗ ОТ ЖЮРИ

Решение отказаться от жюри созрело постепенно, по мере того, как от конкурса к конкурсу его роль становилась все менее значимой, пока и вовсе не сошла на нет. Причин тому было несколько.

Первоначально казалось, что при оценке результатов некоторых конкурсов (например, составления деловых писем или активного диалога) без жюри просто не обойтись. Однако по мере разработки технологии выяснилось, что при оценке писем можно обойтись без жюри, а активный диалог вообще был исключен из типовой конкурсной программы. Общая тенденция такова: если оценка жюри не может быть заменена взаимными оценками участников, то данный вид задания вообще не нужен, как субъективный и нетехнологичный. Ведь число участников конкурса доходило до 256. Сколько же человек должно войти в жю-

ри, чтобы прочитать 256 писем или выслушать 256 диалогов?!

Предполагалось, что если жюри состоит из опытных руководителей, то участникам будет полезно выслушать их комментарии и оценки. Однако далеко не всегда в составе жюри оказываются настоящие профессионалы: будучи людьми занятыми, они, если и соглашаются войти в состав жюри, часто покидают конкурс, а в зале остаются наименее нужные для производства, невысокого статуса руководители.

К тому же оценки и комментарии — даже руководителей высокого ранга — часто оказываются некомпетентными и беспомощными. Стоит на пять толковых комментариев, сделанных жюри, появиться одному некомпетентному, как происходит дезориентация участников конкурса, они не доверяют больше оценкам жюри.

Наконец, жюри, действительно, часто допускает ошибки в оценках. И дело не в том, что автор считает себя более сведущим, чем жюри, хотя это недалеко от истины. Стоит только поинтересоваться, почему жюри оценило так или иначе выполнение задания, объяснить, где скрыты «подводные камни», растолковать положения законодательства, указать на явные и латентные последствия того или иного решения, как оно совершенно искренне меняет свою оценку на противоположную. Вот именно эта неустойчивость, зависимость оценки от комментария ведущего конкурс и заставляют не доверять ей.

Существовала иллюзия, что если руководители предприятия, района, в рамках которого проводится конкурс, на нем присутствуют и воочию видят свои молодые управленческие кадры, то эффект конкурса, его организационно-кадровые последствия для победителей будут значительно выше, чем если бы им просто вручался список резерва. У нас так привыкли не верить качеству социальных мероприятий, что на такой список, не подтвержденный личным впечатлением, смотрят с большим недоверием.

Однако опытные руководители умело уходят от ситуаций, которые могли бы их поставить перед необходимостью кадровых или организационных решений. Они предпочитают направлять на такие мероприятия личных наблюдателей, оставляя за собой свободу действия.

Всякую же настойчивость в приглашении в глубине души, а иногда и открыто, расценивают как «давление». Поэтому попытки заставить их посетить конкурс — если

не в роли зрителей, то в качестве членов жюри — не особенно удаются. Ведь десятилетиями воспитывалось искусство избегать ситуаций, требующих личного и определенного решения.

Была надежда, что, когда нет работы (а от конкурса к конкурсу ее становилось все меньше), члены жюри будут подходить к столикам участников, слушать дискуссии [1], делать выводы, полезные и для предприятия, и для себя лично.

Оказалось же, что, хотя среди членов жюри и встречаются люди, действительно извлекающие из происходящего максимальную пользу, подсаживающиеся к столикам, изучающие документы, задающие массу вопросов организаторам, большинство членов жюри через несколько минут не выдерживают интеллектуального напряжения и в паузах предпочитают просмотреть газеты или поболтать друг с другом на общие темы, поэтому, когда жюри оказывается незагруженным, большинство его членов откровенно скучают, если только не покидают конкурс. Нас долго мучила проблема: чем занять жюри? И в конце концов мы решили вообще обойтись без него.

И последнее — нам казалось, что оценки жюри, состоящего из авторитетных руководителей, не будут подвергаться сомнению участниками конкурса, не подлежат обжалованию.

Однако авторитет вышестоящих руководителей в глазах молодежи, как правило, невысок: большинство в анкетах указывают, что не имеют перед глазами руководителя, на которого хотелось бы походить. Поэтому ссылки на решение жюри не только не прекращают спора, но служат началом его особенно бурной фазы.

В то же время, когда участники проставляют оценки друг другу, аргумент: «У вас же у всех были равные шансы», — действует, недовольный вздыхает и отходит. Поэтому с точки зрения ощущений участников конкурс без жюри дает менее зависимые от субъективных решений результаты. Ведь просто некому заниматься «подсуживанием». Конечно, бывают и недовольные: «Их с одного предприятия гораздо больше, чем нас, им, конечно, легче!».

---

[1] После первых конкурсов мы стали это разрешать в определенные моменты не только членам жюри, но и зрителям, заметив, что участники не обращают на это внимания.

ПРОБЛЕМА ГЛАСНОСТИ РЕЗУЛЬТАТОВ

С самого начала конкурсных отборов у нас было заведено вывешивать «Экран соревнований» или «Экран результатов», чтобы каждый мог узнать свои и чужие баллы за каждое прошедшее задание, обратиться к организаторам с вопросами, если оценка вызывала у него сомнения. Правда, не всегда группа обработки справлялась с подведением итогов достаточно оперативно.

Сначала вывешивали один экран. Но у него собиралась толпа участников, так что результаты трудно было рассмотреть. Тогда мы стали делать небольшие экраны для каждой игровой ячейки и вывешивать напротив нее.

В последнее время (год-два) к нам стали поступать просьбы не вывешивать экраны. Некоторые участники посчитали, что такого рода «гласность» бьет по лидерам конкурса. Увидев, что у кого-то слишком высокие баллы, многие участники запоминают номер этого игрока и, встретившись с ним в каком-то из состязаний, стараются «потянуть вниз».

Удивительно, что раньше к нам такие просьбы не поступали. То ли пришло другое время, и конкуренция в обществе активизировалась. То ли к конкурсам стали относиться как к обычному делу, а значит — стали применять обычные меры борьбы с конкурентами.

Соображения, что предание гласности оценок может помешать лидерам конкурса, не беспочвенны. Скорее всего, так оно и есть. Участники, рассчитывавшие на неплохой результат, но переоценившие свои возможности, могут компенсировать разочарование стратегией притормаживания лидеров. (Такое происходит во многих сферах жизни.)

У нас еще не сложилась окончательная точка зрения, поскольку можно найти аргументы и «за» и «против» гласности.

В пользу гласности можно сказать следующее: лидеры должны понимать, что конкурентная борьба многообразна и нередко успеху сопутствует зависть. Надо овладевать искусством своим успехом привлекать сторонников, а не плодить противников.

Есть свой резон и в том, чтобы каждый знал только свои собственные оценки, в крайнем случае — чужие, но анонимные. Это даст возможность потихоньку, не при-

влекая внимания и не возбуждая зависти, прийти к победе: «Ах, надо же, я и не думал, что стану победителем!»

Честно говоря, мне несимпатичны отличники, которые накануне экзамена жалуются троечникам, что не успели выучить, чего-то никак не могут понять, хотя всем ясно, что свою пятерку они получат. Не симпатичны люди, хорошо живущие, но слишком прибедняющиеся, чтобы только у них не попросили чего-нибудь. Поэтому пока не вижу оснований избавлять лидеров от чужой зависти.

ВЗВЕШИВАНИЕ ОЦЕНОК

Среди прочих перед нами встала проблема учета веса оценок за отдельные виды заданий. Надо ли считать все виды заданий одинаково важными с точки зрения вклада в итог конкурса или следует каким-то из них отдавать предпочтение? Надо ли просто суммировать баллы, перемножать их или определять минимальное число баллов для каждого задания, не набрав которого, невозможно попасть в лидеры всего конкурса?

Дело осложняется тем, что максимальное число баллов, которое может заработать участник, различно в зависимости от особенностей задания. Поэтому если просто сложить оценки по всем видам, то больший вес получат задания, позволяющие заработать большее количество баллов. Поэтому требуется оценки за различные задания сперва «привести к общему знаменателю». Это проблема номер один.

Вторая проблема возникает при подготовке деловой игры «Организатор»: руководителями игровых организаций, как правило, становятся победители предыдущего этапа, поскольку от этого зависит успех всей организации. В результате лидеры предыдущих этапов имеют шанс набрать больше баллов и в этой игре: очки идут к очкам, как деньги к деньгам. Фактически победители определяются до начала игры «Организатор», которая уже мало что может изменить для остальных участников. Их интерес к конкурсу снижается. Поэтому во второй день некоторые участники вообще не приходят. Хотя это и облегчает отбор (что за руководитель, который не борется до конца?), но и не радует.

Кроме того, «Организатор» — довольно продолжительная игра. По устоявшейся технологии отбора эта игра занимает весь второй день конкурса. Поэтому ее вес

явно должен быть значительно выше, чем у других заданий.

Наконец, можно ли включать в резерв на выдвижение участника, который явно провалил какое-либо задание, даже если он хорошо шел по всем остальным видам?

Есть соображения, что нельзя. Ну как можно, например, включить в резерв человека, который вообще не умеет писать деловые письма?

Но существуют и контраргументы. Человек — существо с сильно развитым компенсаторным механизмом. Если что-то ему не удается, у него может выработаться компенсаторный навык, полностью (или почти полностью) избавляющий его от отрицательных последствий данного недостатка: у слепых развивается слух, «мягкий» руководитель обзаводится «безжалостным» заместителем, пьющий послушен и не требователен к другим. История знает вполне преуспевающих, хотя и не умеющих писать, руководителей.

В конце концов мы остановились на варианте, который можно условно назвать «технологией списков», позаимствованном из детективных романов.

Расследование преступления нередко начинают с составления списков людей, которые: 1) могли быть в данное время на месте преступления; 2) заинтересованы в нем; 3) знают некоторые важные детали; 4) проявляют интерес к следствию; 5) знакомы с названными в п. 1—4 и т. п.

Если чья-то фамилия начинает фигурировать во многих списках, следователь концентрирует внимание на данном человеке, и, как выясняет с удовольствием читатель, не зря.

Так вот, избранная нами технология предусматривает составление по каждому заданию двух списков: «красного» (тех, кто показал наилучшие результаты) и «черного» (наименее отличившихся). При этом по одному заданию в «красный» список могут попасть, например, три человека, а по другому — сорок. Все зависит от распределения оценок.

Каждый раз, когда участник попадает в «красный» список, ему начисляется в итоге +1 балл. Оказался в «черном» списке — получаешь —1. Сумма оценок за все задания и является итогом всего конкурса.

При этом игра «Организатор» рассматривается при подсчете как два или три (в зависимости от ее версии) отдельных задания.

Что касается назначения руководителей, то в последних версиях «Организатора», отразивших тенденции изменения в нашем обществе, они не назначаются нами, а либо выбираются трудовыми коллективами игровых производственных организаций, либо покупают «портфели» руководителей на аукционе, предварительно взяв для этого ссуду в игровом банке.

И в том и в другом случаях каждый имеет равные или почти равные шансы стать руководителем игровой организации.

ЛИЦО ПОБЕДИТЕЛЯ

На одном из конкурсов (он проходил в Молдавии) после объявления победителя ко мне подошли две девушки и спросили: «Скажите честно, лично Вам нравится этот победитель?» Я рассмеялся: «Лично мне не нравится. Но конкурс есть конкурс!» — «Он никому не нравится. Зачем же такой конкурс, если победитель никому не нравится?!»

Этот вопрос меня озадачил. Можно, конечно, было сказать: «Что же мешало победить тем, кто вызывает симпатию?» Значит, способность привлекать к себе сердца — не главное качество победителя. Но дело, конечно, не в том, чтобы ловко уклониться от ответа. Девушки были правы, когда подняли эту проблему.

Задетый за живое, я постарался разобраться, каким образом человек, о котором шла речь, завоевал победу.

Он был в группе сильнейших, это было видно невооруженным глазом. Но почему он занял первое место? Тем более, что во время игры «Организатор» мне показалось, что его технология (он был руководителем игровой организации) обеспечить выигрыша не может.

В этом конкурсе проигрывалась вересия, которая называется «Перестроение». Возникла она так. Возвращались мы с ребятами из Ленинграда после конкурса, который проводили в Главленинградинжстрое. Купе было завалено коробками с детским строительным конструктором — игровые организации строили из него здания и сооружения по соответствующим чертежам.

Кстати, на этом ленинградском конкурсе возник инцидент, как раз связанный с тем, что ведущий забыл (или не счел обязательным) получить подписи, удостоверяющие, что мы обеспечили заявки на материалы и комплекты. Организации не хватило деталей. Ее участники утверждали, что их и не было, а работники склада — что все детали выдали. Заминка отняла время, детали выдали, но команда требовала, чтобы ей продлили период производства на три минуты. Ко мне подошел ведущий с вопросом: «Как быть?» Я ответил: «Ни в коем случае не продлевайте, иначе другие команды взбунтуются. Просто во время приемки готовых зданий ,,спишите'' им какой-нибудь недостаток, чтобы пошли ,,на мировую''. В крайнем случае — придеритесь к качеству! А пока скажите: ,,Там посмотрим ...''». И действительно, через некоторое время, минут за пять до окончания производства, ведущий сделал мне успокаивающий знак рукой, означавший: «Сделка состоялась, инцидент исчерпан!»

Обсуждая прошедший конкурс и двигая теснящие нас коробки с конструктором, мы стали размышлять о том, что хорошо бы иметь версию «Организатора», не требующую возить с собой конструктор. Значит, строить или делать вещи надо из материала, который на любом конкурсе всегда под рукой. Таким материалом стали ... люди — участники конкурса.

Новая версия была названа «Перестроение».

В этом слове 12 букв, и столько же участников-рабочих в игровой организации. Может быть и тринадцатый — руководитель. Но роль руководителя может играть и один из рабочих.

Из слова «перестроение» можно образовать разные слова: «строение», «ретро», «роение» и т. д. Есть такая

игра — незамысловатое противоядие от скуки в дороге или на затянувшемся собрании.

Каждый «рабочий» получает лист бумаги с изображением одной из 12 букв, составляющих слово «перестроение». Выстроится команда в одном порядке — образуется одно слово, перестроится — другое.

Если в слове меньше 12 букв, «лишние» рабочие поворачиваются спиной, что означает пробел. Например, слово «рой» обозначается так: первый стоит с буквой «Р», второй — с буквой «О», третий — с буквой «Й», а остальные девять человек стоят в ряд, повернувшись спиной.

По команде руководителя все перестраиваются, образуя другое слово. Время производства небольшое — восемь минут. Практика показала, что если давать десять минут, то с участников пот льется ручьями.

Слова надо строить не кое-как, а в соответствии с определенным «стандартом»: одна рука держит перед грудью лист с буквой, другая рука — на плече соседа. Контролер (в этой роли обычно выступают работники организации — заказчика конкурса), убедившись, что слово соответствует стандарту, кивает головой или говорит: «Принято!», после чего руководитель дает команду строить следующее слово. Задача команды — построить за восемь минут как можно больше слов, а для этого принять как можно более напряженный, но реальный план.

Мне казалось, что команда победителя, о котором шла речь, не сможет достичь наилучшего результата потому, что за время производства она ни разу не провела репетиции от начала до конца, а ограничивалась «прогоном» фрагментов. К моему удивлению, она достигла (с учетом плана и премии) наилучшего результата. В чем дело?

Оказалось, что руководитель команды договорился с контролером, чтобы тот, когда примет слово, подавал знак не ему, а непосредственно команде «рабочих». Контролер, не видя в этом ничего предосудительного, согласился.

Он не понял, что с этой минуты перестал быть контролером, а стал контролером-руководителем, отвечающим не только за качество, но и за скорость. Естественно, эта его вторая роль не могла не повлиять на скорость приемки: ведь теперь он принимал слова сам у себя. А юридический руководитель команды стоял в стороне. Так что лучшего, чем у других, результата команда достигла не за счет технологии, а за счет «нагружения»

контролера ответственностью за выполнение плана. Эффект, к сожалению, в нашей стране давно и хорошо известный.

Возможность обращения с такой просьбой к контролеру не была нами предусмотрена и поэтому не могла считаться незаконной. Но по существу — по духу правил, а не по их букве — это было неправомерно.

Мы сняли «Перестроение» с дальнейших конкурсов, посчитав, что результаты его слишком сильно зависят от скорости приемки. Тем более, что вскоре родилась компактная версия «Организатора», связанная со складыванием предварительно разрезанных открыток. В перспективе, быть может, какое-то техническое приспособление позволит «снять» проблему скорости и четкости контроля.

УДАРЫ НИЖЕ ПОЯСА

Успех в конкурсе, как и в жизни, могут принести не только ум, находчивость, решительность, но и делинквентное поведение, трактовка правил, несовместимая с этикой игры, «удары ниже пояса». Значит, надо искать какое-то средство защиты от подобного поведения участников.

Шаг вперед в этом направлении был сделан на конкурсе отбора в резерв на выдвижение, который мы проводили для Минвнешторга в Доме международной торговли.

Перед самым началом кто-то, указав на одного из участников конкурса, сказал: «Этот пойдет по трупам». Хотя у меня память на лица неважная, этого человека я почему-то хорошо запомнил и невольно по ходу конкурса бросал на него взгляд, следил за реакцией на разъяснения правил.

На этом конкурсе проходила проверку новая технология: управление рядовыми участниками осуществлялось в основном через руководителей их игровых организаций, которые были созданы не только для игры «Организатор», но и для конкурса в целом. Так что ответственность за все, происходящее в зале, лежала на самих участниках.

Эта новая технология довольно хороша. Пользуясь ею, один ведущий, без помощников, опираясь только на самих игроков, может проводить конкурс хоть среди тысячи человек. Но есть у нее и один недостаток: пока суть очередного задания разъясняется руководителям игровых организаций, рядовым игрокам нечем заняться. По-

этому, пока ведущая очередного конкурса работала с руководителями, я решил провести серию управленческих поединков между желающими. О технологии поединка будет подробно рассказано в части 3. Здесь же скажем только, что первая пара смельчаков получала преимущество: проигравший ничего не терял, а победитель выигрывал два балла. Если желающих становилось больше, за проигрыш начинали снимать балл.

В третьей или четвертой паре вышел молодой человек, поражение которого было таким сокрушительным, что стала очевидной его слабость. Балл с него, конечно, сняли. Тогда он решил «отыграться», хотя это грозило ему потерей еще одного балла. Возможно, это был акт отчаяния. Никто из присутствующих в зале не хотел выходить с ним на поединок, поскольку это было бы «избиением младенца». И вот тут поднялся с места наш герой (о котором говорил мой собеседник). Он выиграл поединок, получив дополнительные баллы. Его поступок вызвал молчаливое неодобрение зала.

Подводя результаты первого дня конкурса, мы увидели, что интересующее нас лицо продвигалось довольно хорошо по всем видам. Как остановить его на пути в резерв? Мы не признаем, разумеется, незаконных ходов или правил, имеющих обратную силу. Оставалось только видоизменить технологию проведения второго дня конкурса.

ЧЕРНАЯ МЕТКА

Еще раньше мы ввели аттестацию участников игровыми организациями. В конце второго дня соревнований игровые организации давали характеристики деловых качеств (пять-шесть коротких фраз) всем своим членам, а достойным — и рекомендацию в резерв. Можно было бы и в данном случае уповать на аттестацию, на то, что группа не рекомендует неразборчивого в средствах соискателя в резерв.

Но уверенности не было: при том стиле отношений с людьми, которого придерживался объект нашего внимания, он обязательно сумеет «выжать» из своей игровой организации рекомендацию в резерв. (Так и случилось.) Как же его остановить?

И тут вспомнились «Остров сокровищ» и команда пиратов, вручающая своему бывшему лидеру «черную метку». А почему бы и нет?

Наступил второй день конкурса. В тот раз мы впервые опробовали в игре «Организатор» б а н к и.

Портфели директоров банков продавали с аукциона. Организация, руководитель которой «покупал» портфель, превращая тем самым свою организацию в банк, получала дополнительный премиальный фонд. То ли банковское дело было пугающим и непривычным для игроков, то ли нашлись другие причины, но аукцион принял довольно странный характер. После определенных психологических ходов мне наконец удалось продать все три портфеля, и банки начали работу.

Впрочем — только два из них. Директор третьего банка «продал» всех своих служащих производственным организациям с оплатой «из прибыли», а «прибыли» не получилось. В результате все его работники работали даром. Не повезло и двум другим банкирам: предприятия не смогли вернуть им взятые ссуды, и оба разорились.

Словом, день был богат событиями, и я чуть было не забыл про «черную метку», но мне напомнили.

Каждый участник, получив конверт с «черной меткой» (бумажным квадратиком, одна сторона которого окрашена в черный цвет), может написать на ее белой стороне номер игрока, которого нецелесообразно включать в резерв по каким-либо соображениям. Например, кто-то по ходу конкурса мог поступить непорядочно, а организаторы этого не заметили.

Если нет претензий ни к кому из участников, фантазировать не надо. И очень хорошо, что нет. Достаточно

на обратной стороне написать любой номер, но больше шестнадцати, с любой буквой, т. е. вымышленный.

Затем «черную метку» надо положить обратно в конверт и сдать.

Тот, ради кого все это затевалось, сидел в зале недалеко от меня. Разъясняя правила, я мог краем глаза наблюдать за его лицом. Сначала он сохранял благожелательную готовность услышать что-то интересное, познавательное. Но по мере того, как смысл сказанного доходил до сознания, лицо его менялось, пока не стало отчужденным. Он понял, что через эту процедуру ему не пройти, и это было заметно.

Действительно, он был единственный, кто собрал шесть «черных меток». (Двое человек получили по четыре метки, несколько — по одной-две.) С чистым сердцем мы не включили его в резерв. Если ему придется читать эти строки, он может быть уверенным, что все происходило именно так и что мы не могли поступить по-другому.

ЛИДЕРЫ И АУТСАЙДЕРЫ

Надо сказать, что дальнейшее показало, какой деликатности требуют подобные процедуры. Стоит неправильно сместить акценты в объяснениях — и участники перестают пользоваться возможностью, которая и так лежит на грани этической нормы.

Очевидно, магистральный путь решения проблемы — это эффективное использование возможностей аттестации.

Опыт показывает, что двух дней знакомства оказывается достаточным, чтобы участники могли составить деловые портреты друг друга, подчеркнуть основные особенности личности. Конкурс предоставляет возможность участникам проявить морально-этические качества, что при конкурсном отборе нас особенно интересует.

В настоящее время при отборе в резерв мы руководствуемся суммой баллов, рассчитанной с помощью технологии списков, а также степенью настойчивости, с какой рекомендует игровая организация включить игрока в резерв.

Эти два параметра образуют двумерное пространство (плоскость), на которой номерами изображаются все участники конкурса. Визуально (а это пока наилучший способ распознавания образов) анализируется структура

массива, выделяются группы (лидеры, вторая лидирующая группа, основная масса, аутсайдеры). В зависимости от потребности в резерв включается то или иное число лидеров. При этом следует иметь в виду, что лучше включать или не включать в резерв группу целиком; хотя выйти на точно заданную цифру резерва таким образом обычно не удается, зато граница между включенными и не включенными в резерв участниками оказывается четче и бесспорнее.

МОТИВАЦИЯ

Большая практика конкурсного отбора в резерв позволяет утверждать, что успех его проведения и конечные результаты в значительной мере зависят от мотивации участников: хотят или не хотят они участвовать в конкурсе, стремятся ли победить, как представляют себе мотивацию организаторов конкурса, отождествляют ли организаторов с администрацией предприятия и т. д.

Обеспечение необходимой мотивации (т. е. нацеленности на деятельность или ее результат) участников конкурсного отбора, владение приемами ее достижения — важнейшая часть искусства отбора. Если участников не волнует результат, то конкурс даже чисто внешне довести до приличного конца крайне сложно. Ничто так быстро не распространяется, как дурная репутация. Поэтому необходим не среднестатистический (т. е. в преобладающем большинстве случаев) успех, а победа в каждом без исключения конкурсе.

Ведущий конкурса — то лицо, на которое ложатся главная нагрузка и ответственность за мотивацию участников и результаты конкурсного отбора. Обычно ему помогают ведущие отдельных игр и технический персонал — стюардессы и группа обработки результатов. В идеальном случае ведущий лишь произносит вступительное и заключительное слово, создавая р а м к у конкурса. Однако он должен при необходимости заменить любого своего помощника, а если потребуется — провести конкурс самостоятельно, привлекая для помощи случайных людей или самих участников. Ведущий ни при каких обстоятельствах не должен сорвать конкурс или пустить его на самотек, как бы ни вели себя при этом другие люди.

Ведущий сталкивается с участниками или во время регистрации, или уже в зале — в зависимости от того,

в какой момент он появляется на конкурсе. Чтобы правильно оценить мотивацию участников, ему лучше выйти одному или в сопровождении помощников, но не в компании «начальства» (руководителей предприятий, района, министерства).

Если ведущий появляется в числе руководителей, аудитория воспринимает его как представителя интересов «начальства». И изменить, стереть это впечатление не так-то просто. Для этого придется «подняться над начальством»: начать давать указания, перебивать, делать замечания, т. е. вести себя так, как вело бы себя «начальство этого начальства». В этом случае аудитория мгновенно оценивает ситуацию и признает «самодостаточность» ведущего. Тому, кто не чувствует психологической возможности подняться над начальством, лучше с самого начала выступать в качестве независимой фигуры.

Кроме того, если ведущий — личность аудитории неизвестная, то реагировать будут не на него, а на начальство. Он упускает возможность увидеть аудиторию «как она есть», наблюдать ее реакцию на него как на организатора конкурса. Чтобы исправить положение, надо или заговорить, или подойти к участникам, расположившимся в другом конце зала, или просто походить среди них, не обращая ни на кого особо внимания.

Мотивация участников может быть оценена как сильная или слабая, позитивная (хотят участвовать) или негативная (заставили). Она может быть направлена на участие или на результат. Лучше всего сильная позитивная мотивация на результат, хуже всего — слабая негативная на участие.

ПРИЗНАКИ МОТИВАЦИИ

Есть приметы, позволяющие грубо оценить мотивацию до начала конкурса, даже если вы не обладаете большой внимательностью. Приведем основные из них.

Если перед регистрацией часть участников уже с номерами на груди, возбуждены и лихорадочно курят, а другая часть толпится перед столами регистрации в очереди, мотивация **сильная и положительная на участие:** люди торопятся зарегистрироваться, чтобы не оказаться не у дел.

То же самое можно утверждать, если участники громко подшучивают друг над другом по поводу внешнего вида или дел, прямо или косвенно связанных с кон-

курсом, при этом к вам прямо не обращаясь, но рассчитывая на ваше внутреннее одобрение.

О **сильной положительной мотивации на результат** говорит слегка заискивающий тон в обращении к организаторам: участники считают, что их судьба зависит не от них, а скорее от вас.

Возможен и другой вариант поведения: участники держатся скромно, дисциплинированно, обмениваются к о р о т к и м и быстрыми репликами и улыбками. Они не хотят завязывать устойчивых психологических связей до того, как сориентируются в заданиях конкурса, поймут, какое именно поведение и какая степень сотрудничества в их интересах.

Если участники т о л п я т с я перед регистрацией, курят, но у них нет номеров на груди, регистрироваться н е т о р о п я т с я, хотя и возбуждены, налицо **сильная негативная мотивация на участие.** Побоялись не прийти, но не спешат регистрироваться в надежде, что удастся уклониться от участия.

Бывает и такое: участники, зарегистрировавшись, сидят за столами с отсутствующими лицами, без признаков волнения, не разговаривая друг с другом (женщины смиренно, мужчины — нога на ногу), и д е м о н с т р а т и в н о ж д у т. Значит, они здесь не по своей воле.

Если людей заставили прийти или они хотят ощущать, что их заставили, но стараются «сохранить лицо», подчеркнуть свою независимость, вас как организатора могут демонстративно игнорировать, обмениваясь шутками, прямо вас не задевающими, но н е у в а ж и т е л ь н ы м и по отношению к конкурсу.

Напротив, участники подавлены, нервничают, стараются не попасть в ваше поле зрения, не привлечь к себе внимания — все это признаки **сильной отрицательной мотивации на результат.** Люди боятся, считают, что одного факта участия в конкурсе мало, надо еще и хороший результат показать.

О **слабой мотивации** можно говорить в следующих ситуациях.

1. Почти до самого начала конкурса неизвестно, в каком помещении он будет проходить или долго ищут ключи от зала. (Значит, никто из участников не проявлял нетерпения.)

2. В конкурсе участвует больше 48 человек (число участников всегда кратно 16), а основная масса одета

ни в коей мере не торжественно. (Мероприятие не расценивается как значимое.)

3. Участники то заходят в зону регистрации, то выходят из нее. Постоянно кого-то зовут, и трудно понять, будет собран полный состав участников или нет. При этом часть участников не зарегистрировалась.

4. Социально-демографический состав участников весьма разнообразен — собирали «с бору по сосенке». Скорее всего, люди не знают, что их ждет.

5. Больше 20 % участников — женщины, а производство не женское. (Мужчин не отпустили или не послали, считая мероприятие не очень важным.)

6. Участники однородны по составу, дисциплинированно регистрируются, торжественно одеты, но не проявляют признаков волнения.

7. Участники, собравшись в зале, ведут себя дружелюбно, весело и шумно: они не особенно волнуются, не видят друг в друге конкурентов, собираются интересно и небесполезно провести время.

Если же участники держатся непринужденно, оглядываются по сторонам, перебрасываются репликами из одного конца зала в другой или читают газеты, мотивация вообще **отсутствует.** Их просто собрали, и они не имеют никакого представления, зачем.

Разумеется, мы назвали лишь некоторые примеры такого рода.

Конечно, нельзя сбрасывать со счетов индивидуальные мотивы, но надо иметь в виду, что на определенном этапе общения с залом мотивация непременно «выравнивается»: какой-то один ее вариант получает господствующее распространение. А какой именно — зависит от ведущего.

ИСТОЧНИКИ МОТИВАЦИИ

Без наличия какой-либо мотивации нельзя начинать конкурс. Но начав, его нельзя провести успешно, если господствующей мотивацией не станет положительная, направленная на результат.

Можно выделить три основных источника мотивации:

1) авторитет заказчика конкурса в глазах участников, степень зависимости их от начальства;

2) изменения бытия, которые ожидают победителей и побежденных (включение в резерв, приз, повышение оклада, увольнение по сокращению штатов, насмешки коллег и т. д.);

3) авторитет ведущего, зависимость участников от него.

В руках ведущего только последний из этих факторов. Хотя может показаться, что он наименее весом, уступает по значимости стимулированию «кнутом и пряником», опыт показывает обратное.

Если начальство не пользуется авторитетом, то и второй фактор не срабатывает: участники считают, что либо победители уже «назначены», либо победителей все равно обманут. Даже негативная мотивация срабатывает плохо: наказание, исходящее от начальника, не пользующегося авторитетом, — полнаказания, а то и вовсе «орден». Это — во-первых.

Во-вторых, в условиях, когда начальник не всегда в силах исполнить свои обещания и поворота в судьбе резерва, возможно, придется ждать довольно долго, второй фактор «бледнеет».

И последнее — если ведущий не сумел утвердить свой авторитет (а его фиаско бросает тень на весь конкурс), то и первые два фактора по-настоящему сработать не могут.

Самая большая ошибка, которую может допустить ведущий, — это начать конкурс, л и ч н о не убедившись, какова мотивация участников.

Практика показала, что самый надежный, самый эффективный способ стимулировать участников — это утверждение делом авторитета ведущего непосредственно в ходе конкурса, подкрепленное обещанием включить победителей в группу обучения резерва, если такая возможность действительно есть. Такого рода награда, на наш взгляд, адекватна конкурсному отбору. Награждать же продвижением по служебной лестнице — менее морально.

АВТОРИТЕТ ВЕДУЩЕГО

Итак, высокий авторитет ведущего конкурс — основной залог успеха. Иначе даже хорошая технология конкурсного отбора мало поможет, потому что едва ли будет соблюдена.

Конечно, авторитет можно «привести с собой» — вы лично известны, или известна ваша «фирма», или вас представило и уважительно к вам отнеслось авторитетное начальство. Но ваш «ореол» быстро потускнеет, если каждое «время сшивания», когда все взоры обращены

на вас, зал ожидает вашей реакции, не используется для утверждения авторитета. Что же можно для этого предпринять?

Держитесь в зале хозяином, а не гостем. Даже такие мелочи, как открытое или закрытое по собственной инициативе окно, перестановка столов или стульев (не попытка перестановки, а перестановка), могут утвердить вас в этой роли. Любое ваше поручение должно быть выполнено. То, как вы вошли, как передвигаетесь по залу, либо свидетельствует в вашу пользу (вы — хозяин), либо против вас (вы — гость).

Надо адекватно воспринимать ситуацию. Если людей «согнали» на конкурс, не надо делать вид, будто вы не сомневаетесь, что они пришли сюда движимые желанием.

И совсем плохо, если вы вообще не даете аудитории понять, как оцениваете ситуацию, а просто, не обращая внимания на ее состояние, «отрабатываете свой номер». Если люди напряжены и немного боятся, не надо пугать их еще больше. Вашими первыми словами могут быть:

«Так... Друзья! Для начала, пожалуйста, расслабьтесь! Все самое страшное позади: я имею в виду эту скользкую лестницу, что ведет в зал. Сядьте удобнее! Не бойтесь — ваши соседи тоже меня увидят. Я все равно буду ходить...»

Если аудитория держится развязно, не помешает легкий налет иронии:

«Так... Не знаю, как вы, а я несказанно рад нашей встрече. Я понимаю, что каждого из вас привели в этот зал разные обстоятельства и причины. Как бы то ни было, а нам предстоит скоротать вместе немалый кусок времени. Я вижу свою задачу в том, чтобы провести это время с максимальными интересом и пользой, а в чем ее видит каждый из вас, я думаю, скоро выяснится. Для этого у нас есть целая конкурсная программа, с обзора которой я и начну свой, довольно длинный монолог...»

Обращение к равнодушной, вялой аудитории должно быть несколько торжественным (вы акцентируете важность, значимость события):

«Уважаемые коллеги! Вас собрали сюда, на конкурс в тот момент вашей жизни, когда для многих из вас она в основных чертах как бы уже определилась. У кого-то, по его

мнению, жизнь состоялась, у кого-то нет. Так или иначе, большинство из вас уже не ждет от нее сюрпризов. Сказать, что это отсутствие ожиданий делает жизнь прекраснее, было бы явной натяжкой. Так вот, друзья, неожиданности будут, и будут сегодня. Поднимите руки, кто в этом сомневается!»

Вы видите, что аудитория настроена на конкурс, оживлена — не теряйте лишних слов:

«Здравствуйте, товарищи! Давайте секунду посмотрим друг на друга: я — на вас, а вы — на меня ... И сразу начнем наш конкурс. Я думаю, что будет правильно, если я сначала расскажу, что вас здесь ждет сегодня и завтра...»

Если же под внешней вежливостью вы чувствуете скрытое неприятие, попробуйте поколебать его. Например, так:

«Здравствуйте, товарищи! Вас оторвали от многих важных дел, но так с вами, как я понимаю, поступают не впервые в жизни! Вообще, то, как с нами поступают, в значительной мере зависит от нас самих. Не правда ли?... Не такие уж мы бесправные и забитые... То, что я сказал, разумеется, не относится к конкурсу. Здесь уж надо соблюдать правила. Их никто специально не придумывал. Они возникли естественным образом, как только встала задача дифференциации людей на тех, кто сегодня в большей мере готов к управленческой деятельности, и на тех, кто к ней пока менее пригоден. Вы знаете...»

Люди никак не могут усесться, встают, входят и выходят:

«Товарищи! Я, если вы позволите, начну не с того, что поздороваюсь. Я начну с паузы! ... Здравствуйте! Теперь, когда все заняли свои места и смотрят в одном направлении в прямом и в переносном смысле слова...»

РАСКАЧИВАЯ ЛОДКУ ...

Теперь я хочу обратить внимание на одну деталь, на то общее, что объединяет все эти варианты вступления. Здесь, чтобы взять аудиторию в руки с первой минуты, применяется метод «умеренного раскачивания».

Представьте себе, что вы наблюдаете, как некто вступает в лодку, где уже сидят два человека.

Если этот некто наклоняется, держится обеими руками за борта и вползает в лодку так, чтобы она, не дай бог, не покачнулась, вы думаете: «Не повезло с попутчиком, он боится воды!»

Человек, ступающий в лодку, как медведь, и рискующий ее перевернуть, вызывает мысль: «Чего доброго, этот всех угробит!»

Приятную уверенность и надежду внушает тот, кто ступает в лодку без боязни, но аккуратно, так, что лодка разок качнулась и замерла: «Надежный попутчик, видать, ему не впервой в лодке кататься!»

В каждом из приведенных выше вариантов вступления есть элемент умеренного раскачивания. Именно оно, с одной стороны, позволяет вам адекватно почувствовать аудиторию (что она воспринимает с одобрением, против чего возражает, от чего холодно отстраняется, к чему относится с иронией), с другой стороны, дать почувствовать, что вы — человек опытный, и не с такой качкой справитесь.

Раскачивание достигается резким переходом от самоуверенности и даже бесцеремонности к готовности прислушаться к другим, от жесткости — к мягкости. Причем эти резкие переходы должны быть вызваны не давлением аудитории, а усмотрением ведущего: просто он умеет вести себя и так, и этак. Важно, чтобы эти толчки были лишь обозначены, мимолетны. Аудитория успевает их почувствовать, но не успевает прореагировать — ведущий уже ушел дальше, реагировать поздно, да и «не безопасно» (остальные могут не одобрить).

Вскроем подтекст некоторых реплик ведущего.

Вот он произносит: «Все самое страшное позади...» Лодка качнулась — ведущий дал понять, что люди напуганы. Но он сразу отступает: «Я имею в виду эту скользкую лестницу...». Конечно же, дело не в страхе перед конкурсом, а в скользких ступенях каменной лестницы, что ведет в зал...

«Сядьте удобнее!» — предлагает ведущий. Толчок! Он дал понять, что люди скованы, неудобно, напряженно сидят! Но равновесие тут же восстановлено: они сидят неудобно, потому что не хотят помешать соседу.

«Не знаю как вы, а я несказанно рад нашей встрече...». Ведущий дает понять, что готов к холодности аудитории, но он-то рад. Правда, трудно понять, то ли он заискивает перед аудиторией, то ли издевается над ней. Посмотрим, что он скажет дальше...

Ведущий заявляет: «Я вижу свою задачу в том, чтобы провести время с максимальным интересом и пользой...» Что это — противопоставление себя залу или обещание хорошо организовать время аудитории? Неясно. Поглядим, как пойдет дело...

И так далее.

Авторитет ведущего растет, **когда его хочется слушать, чтобы узнать, что он скажет дальше.** Однако стоит ему переиграть, предаться самолюбованию — начать сильно раскачивать лодку, чтобы показать свое бесстрашие, — и настроение аудитории резко переменится. Им будут возмущаться или посмеются над ним.

Пусть лучше до части аудитории не дойдут ваш юмор, смысл вашего маневра, чем, утратив чувство меры, педалировать успех. Пусть лучше проглядевшие ваш красивый ход поворачиваются друг к другу: «Что он сказал?» Теперь будут слушать внимательнее, стараясь не пропустить не то что слово — оттенок интонации.

ВВЕДЕНИЕ В РОЛЬ

Хотят ли того участники конкурса или нет, они должны «надевать на себя» эту роль. Ошибочно думать, что это происходит автоматически.

Введение в роль начинается с регистрации. Здесь важно то, что участника не *зарегистрировали*, он *зарегистрировался*. Если кто-то будет обходить зал и регистрировать сидящих в нем, эта процедура

ничего не даст. Когда же участник сам подошел, он таким образом сжег мосты...

Нельзя допускать смешения тех, кто уже принял роль участника, с теми, кому это еще предстоит. Отличие должно быть (как минимум) в том, что зарегистрированный знает свое место в зале. Поэтому при регистрации участникам нужно сообщить: где им располагаться, что можно и чего нельзя делать до следующей команды, когда или после чего будет отдана следующая команда.

Нельзя допускать, чтобы после регистрации участник, не надев номера на грудь (носит его в кармане), активно общался с незарегистрировавшимися.

Ведущий должен убедиться, что участники «надели» роли. Достаточно попросить их пересесть, переложить вещи, пригласить кого-либо ответить на вопрос, закрыть или открыть окно, принести что-нибудь. Можно провести небольшое голосование и т. д. Просьба отдается как приказ, исключающий возражения или возможность невыполнения.

Хорошие результаты дает самоорганизация: вы отдаете распоряжение участникам, а они, в свою очередь, доводят его до остальной части аудитории и организуют его выполнение. При этом Вы «делегируете» свои права отдавать распоряжения не кому-то тщательно отобранному, а любому стоящему рядом с вами человеку. Просьба ваша должна звучать буднично, без пафоса и объяснения причин — как рядовой приказ.

Можно сказать, что человек надел роль участника, если он хочет как можно лучше уяснить содержание сообщаемых вами правил, приказов и распоряжений, чтобы как можно лучше их выполнить.

ВРЕМЯ БРАТЬ ВЛАСТЬ И ВРЕМЯ ОТДАВАТЬ ЕЕ

Ведущий должен четко разделять время, когда он управляет аудиторией и когда аудиторией управляет кто-то другой (представитель заказчика, помощник ведущего) или никто не управляет. Прием и передача управления должны ознаменоваться всем заметной процедурой.

Перед началом конкурса ведущий не должен брать управление в свои руки до тех пор, пока заказчик полностью не подготовил аудиторию (обеспечил явку участников, решил технические вопросы). До этого мо-

мента надо вести себя так, как если до трудностей заказчика вам не было бы никакого дела. Даже когда он обращается за помощью или советом, со стороны должно казаться, что разговор идет о вещах, к конкурсу не относящихся.

И только когда все готово или когда вывести дело из тупика кроме вас никто не может, ваша активность становится для всех явной. Вы встаете, начинаете действовать — и все вокруг завертелось... А к заминкам, неразберихе, томительному ожиданию, которые имели место, до того как вы взяли власть в руки, вы не имеете никакого отношения.

Упаси вас бог вместе с заказчиком суетиться, искать людей, отдавать невразумительные команды... Каждый должен делать свое дело. Заказчик — подготовить зал и обеспечить явку участников, вы — вести конкурс. Поэтому если во время конкурса заказчик (хотя бы и руководитель очень высокого ранга) пытается взять в руки микрофон и что-то сказать, вы должны мягко, но решительно забрать (в прямом смысле этого слова) у него микрофон, попросить сначала изложить вам суть дела, а затем, когда сочтете нужным, предоставить микрофон, а вместе с ним — у п р а в л е н и е з а л о м (не иначе!) и всей полнотой ответственности.

Не делайте сами никаких объявлений по просьбе заказчика, всегда предоставляя это ему самому.

Предположим, он попросит вас объявить время и место обеда, и вы сделали это объявление сами. Тогда в случае любой неясности, любого сбоя ответственность ляжет на вас. Даже если вы начнете объяснять осаждающим вас голодным людям, что вы тут не причем, ваша репутация как руководителя страдает.

Никогда не идите на компромиссы с заказчиком, если это ставит под угрозу ваш авторитет в глазах участников конкурса!

О ПРОВОКАЦИЯХ И ПРОВОКАТОРАХ

Среди участников конкурса нередко встречаются люди, стремящиеся репликой или выступлением показать, что ведущий не так хорош, как воображает. Но нельзя поддаваться искушению поставить на место допустившего провокационную вылазку в ваш адрес, наказать его.

Прежде всего наказание может обернуться лишь покушением на наказание. В этом случае вы будете выглядеть довольно жалко. Но даже если «провокатор» наказан, выставлен на смех, унижен интеллектуально, не радуйтесь: остальные участники теперь будут опасаться попасть вам на язык, постесняются задать вопросы, которые их мучат, или возразить, когда не принимают тезис.

В каждой провокационной вылазке можно разглядеть рациональное зерно. А может, истина лежит рядом с ней. Постарайтесь использовать вылазку как повод рассказать аудитории еще что-то ценное и интересное.

Что же касается «провокатора» — пробуйте показать, что он не так уж глуп, не так уж неправ, не так уж и нагл. Словом — постарайтесь не утопить его, а вытащить из грязной воды и немного почистить. Ваша неиссякаемая доброжелательность к каждому участнику (именно потому, что он участник) должна поддерживать в аудитории желание общаться с вами с уважением, но безбоязненно.

Если же вы чувствуете, что вам не хватит юмора, опыта, чтобы справиться с «провокатором», не идет на ум удачный аргумент, всегда остается возможность спокойно, не вдаваясь в дебаты, дать один из стандартных, выбранных вами в зависимости от степени агрессивности и оскорбительности выпада, ответов:

— *Да, это так.*
— *Нет, это не так.*
— *В ваших словах есть доля истины, но не вся истина.*
— *Поразмышляйте об этом на досуге и найдите ответ самостоятельно.*
— *Если вам кажется, что вы правы в своих сомнениях (в своей оценке), тогда зачем вы задаете вопрос?!*
— *Будущее (жизнь) покажет, кто из нас прав.*
— *Спасибо за дополнение к сказанному мною, но мне кажется, вы отошли от позиции, которую я только что изложил...*

И т. д.

Тут важно, что ваша реплика фиксирует позицию противника, и только. Если противник настаивает на своей позиции или требует ответа на свой вопрос, а у вас опять-таки нет подходящего ответа, можно выбрать один из следующих:

— *Похоже, что вы настаиваете на своем. Так делайте это хотя бы стоя. Спасибо. Теперь у меня к вам будет*

большая просьба: ответьте, пожалуйста, на ваш вопрос сами, но так, чтобы для аудитории он выглядел убедительно... А я вас не тороплю, сядьте и подумайте!

— *Похоже, вы настаиваете на своем. Ну тогда я тоже буду настаивать на своем. Давайте запутаем аудиторию, чтобы она не знала, к кому присоединиться!*

— *Вы не очень обидетесь, если я на ваш вопрос не отвечу?!*

— *У меня сейчас нет подходящего ответа на ваш вопрос. Если он появится, я непременно его вам сообщу!*

— *Ваш вопрос настолько многогранен, имеет такой сложный подтекст! Я боюсь, что мой ответ будет значительно беднее. Я лучше воздержусь!*

И т. д.

Вы показываете, что вопросом не смущены, но отвечать на него не считаете нужным, отчасти и потому, что ваш оппонент допустил некорректность, неуважение к вам. Вы не намерены отвечать ему той же монетой, но и продолжать общение с ним тоже не входит в ваши планы. Вы наказываете его нежеланием серьезно обсуждать поднятый вопрос. Важно, чтобы аудитория не заметила с вашей стороны никакой попытки всерьез задуматься над поставленным вопросом. Эта реакция может быть подчеркнута содержательными ответами на реплики более воспитанных участников.

Но главное — старайтесь извлечь из любого, самого неприятного вопроса или реплики максимум возможности, чтобы поделиться с аудиторией ценной для нее информа-

цией. А расправляться с «провокатором», если тот действительно заслуживает наказания, предоставьте аудитории, сдерживая в разумных пределах ее пыл. Лучше промолчать, выдержать паузу, чем ответить плохо, неудачно.

СТРУКТУРА ГРУППЫ ОРГАНИЗАТОРОВ КОНКУРСА

ЗАКАЗЧИК — первый руководитель организации или предприятия, которые заказывают конкурс, оплачивают его проведение и организуют набор участников, а также обеспечивают техническую сторону дела (зал, транспорт, игровое производство, размещение, питание и т. д.). Иногда он представлен собственно «заказчиком» (например, райком партии) и плательщиком (исполком, НТТМ, крупное предприятие и т. п.).

ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ЗАКАЗЧИКА — работник, который обеспечивает все связи между организаторами, представленными исполнителем, и заказчиком. Это должно быть одно и то же лицо, должны быть точно известны фамилия, имя и отчество. Только с ним имеют дело проводящие конкурс. Если позволить заказчику предъявлять то одного, то другого представителя, конкурс, наверняка, будет организован плохо.

ИСПОЛНИТЕЛЬ — первый руководитель организации, которой юридически заказано проведение конкурса, которой заказчик (или плательщик) перечисляет деньги за его проведение и с которой он состоит в договорных отношениях.

ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА КОНКУРС — функционер школы, который лично отвечает перед руководством школы за то, что конкурс будет проведен в срок и качественно. Он непосредственно поддерживает контакт с представителем заказчика, согласовывает сроки, подбирает ведущего конкурс и его помощников, обеспечивает высвобождение необходимых технических помощников, наличие договорной документации, железнодорожных и авиабилетов, мест в гостиницах, комплекта игровых документов и реквизита и т. п.

ВЕДУЩИЙ КОНКУРСА — функционер школы, который лично обеспечивает «рамку» конкурса (выступление до и после конкурса, контроль мотивации участников),

а также лично принимает решения по всем существенным сбоям в конкурсе, лично отвечает за формирование списка рекомендуемых в резерв, т. е. за качество отбора.

ВЕДУЩИЙ ОТДЕЛЬНОГО ЭТАПА КОНКУРСА — функционер школы, ведущий отдельный этап конкурса: деловые игры, тренинги, задания. Отвечает за те конкретные этапы, которые ведет лично. Должен быть готов всегда выполнить любое распоряжение ведущего конкурс, оказать, если не занят собственными обязанностями, любого рода помощь любому другому ведущему независимо от личных симпатий и усталости.

ТЕХНИЧЕСКИЙ ОРГАНИЗАТОР КОНКУРСА — функционер школы, отвечающий за организационно-техническое обеспечение. В отсутствие ответственного за конкурс поддерживает личный контакт с представителем заказчика. Отвечает за подсчет результатов конкурса и работу стюардесс, регистрацию участников и публикование результатов конкурса. Готов в любую минуту выполнить любое распоряжение ведущего конкурса.

РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ СТЮАРДЕСС — функционер школы, отвечающий за наличие комплектов заданий конкурса и игровой документации, их бесперебойное поступление к участникам конкурса, своевременность ответов участникам конкурса в то время, когда им запрещено вставать из-за столов, сбор заполненной документации, сохранность документации при перевозке и хранении, подбор (совместно с представителем заказчика) и инструктаж стюардесс.

РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ КОНКУРСА — функционер школы, отвечающий за своевременность и точность подсчета результатов, набор и инструктаж работников группы обработки, своевременность заполнения и публикования «Экрана конкурса» или иного сводного документа, удовлетворение всех запросов участников конкурса, касающихся подсчета баллов.

РУКОВОДИТЕЛЬ КАДРОВОЙ ГРУППЫ—функционер школы, отвечающий за регистрацию участников конкурса, обеспечение их личными номерами, номерами столов, авторучками, чистой бумагой, удовлетворение бытовых нужд (например, кто-то отпрашивается на время); следит за проведением аттестации в игровых производственных организациях и консультирует работников кад-

ровых служб этих организаций; обеспечивает сохранность кадровых данных об участниках конкурса; дает предложение руководству школы о продвижении отдельных участников конкурса в структуре школы; предоставляет сведения и рекомендации по комплектованию «команды» школы; делает предложения о присвоении функционерам школы, работавшим на конкурсе, квалификации (в целом или по отдельным видам); это «инструктор делового администрирования».

БЫТОВОЙ ОРГАНИЗАТОР — функционер школы, отвечающий за бытовое благополучие всех функционеров школы и привлеченных работников во время конкурса (размещение в гостиницах, отметки в командировочных удостоверениях, питание, культурную программу, покупки, транспорт и т. д.).

ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ШКОЛЫ ПО СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ — функционер школы, официально представляющий ее перед участниками, гостями и прессой; отвечающий на вопросы; все разъясняющий; дающий интервью или определяющий, кто может его дать; показывающий, что и когда снимать при фото-, кино- и видеосъемке; развлекающий именитых гостей и решающий некоторые их бытовые проблемы.

Как видим, из двенадцати человек, причастных к организации конкурса, десять — функционеры школы. Это не значит, что все десять присутствуют и работают на каждом конкурсе. Наиболее часто число организаторов ограничивается четырьмя, каждый из которых исполняет несколько ролей. В исключительных случаях один человек может принять на себя все десять ролей. Однако это не означает, что они исчезают.

Ведущий конкурса — самая важная, центральная роль. Он на конкурсе царь и бог. Всякие попытки как-то ему противопоставиться, ослушаться или не оказать вовремя помощи трактуются в школе как тяжкий проступок, влекущий за собой самые серьезные последствия, вплоть до перевода на «самостоятельную» работу.

Однако именно в силу такого привилегированного положения ведущий отвечает перед руководством школы за любой сбой, неважно, по чьей вине он произошел: «Надо было найти выход!»

С другой стороны, когда определен ведущий, формирование его команды осуществляется на добровольной основе. Каждый функционер имеет право не пойти к тому

или иному ведущему. Но уж если пошел — не жалуйся!

Нередко в конкурсе участвуют стажеры в качестве помощников тех или иных функционеров школы. Чтобы получить квалификацию «инструктор делового администрирования», необходимо уметь на достаточно хорошем уровне исполнять любую из перечисленных ролей, а кроме того, овладеть технологией подготовки резерва на выдвижение.

Каждый функционер обязан уметь быстро передать или принять дела у любого своего коллеги на конкурсе.

Глава 10

ДЕЛОВЫЕ ПИСЬМА АНАЛИЗ ПОСЛЕДСТВИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Обычно конкурс комплектуется из отдельных конкурсных заданий с учетом конкретных особенностей заказа, числа участников, личных предпочтений ведущего конкурс. Его «ядро» составляют «Деловые письма», деловые игры «Вертушка общения», «Вариант» и «Организатор». Они дополняются другими заданиями до полной двухдневной программы. Каждый вид конкурсного задания имеет свои достоинства и недостатки.

Ведущий перед началом конкурса делает обзор всех предстоящих видов конкурсных заданий. Подробные разъяснения даются непосредственно перед каждым очередным заданием, после чего следует первая команда или первая инструкция, необходимая для его выполнения.

Начинается конкурс с составления деловых писем — и не случайно. Известно, что веник легче сломать по прутику. Выполняя задание по составлению писем (каждый — свой вариант), участники «сражаются» в одиночку. С вопросами они должны обращаться к организаторам, а не к соседям по столу.

Даже если несколько минут назад кто-то из участников и становился в позицию некоторой независимости от конкурсной процедуры и имел возможность это демонстри-

ровать, теперь у него выбор весьма бедный: писать либо не писать. Разумеется, все пишут.

Кроме того, написание письма — труд нелегкий. И уж затратив на него силы, любой участник как бы сделал существенный вклад в конкурсную процедуру. Теперь неуважение к ней является неуважением к себе самому.

УСЛОВИЯ ИГРЫ

Переходя непосредственно к деловым письмам, ведущий обращает внимание участников на то, что каждый из них может взять *любое* из четырех заданий, лежащих на столе. Этим с самого начала задается *равенство шансов* всех участников конкурса.

Задание должно быть выполнено на бланке для писем, а для черновиков предоставляется бумага.

Что такое хорошо составленное письмо? Это документ, прочитав который, хозяйственный или иной первый руководитель, чья подпись должна стоять под ним, не сделает ни одной правки и уж тем более не отправит на переделку.

На написание письма дается 25 минут.

После того как письма составлены, ведущий объявляет пересадку: все, писавшие первый вариант, садятся за первый стол в своей игровой ячейке, все, писавшие второй, — за второй стол и т. д. Теперь за одним столом собрались люди, которые писали один и тот же вариант письма. (Свои проекты писем участники приносят с собой!)

Стюардессы по команде ведущего производят обмен комплектами писем внутри одной игровой ячейки; комплект со стола 3-А попадает на стол 3-Б, а с последнего — на стол 3-В и т. д.

Участникам дается 8 минут, чтобы «пустить по кругу» четыре письма, попавшие на их стол.

Теперь ведущий дает развернутый комментарий, как желательно составлять деловые письма с точки зрения их формы и содержания.

ФОРМА ДЕЛОВОГО ПИСЬМА

Под *формой* имеют в виду правильное исполнение реквизитов письма. (Об этом мы уже вели речь в гл. 7, и пусть читатель простит нас за некоторые неизбежные по-

вторения.) Чтобы обратить внимание участников конкурса на этот момент, на бланке письма выделены зоны реквизитов.

Левый верхний угол — место для реквизита категории письма.

Если письмо не инициативное, а составлено в ответ на письма адресата, здесь указывают исходящий номер и дату, проставленные на письме адресата.

На инициативном письме, занимающем более половины листа, обязательно излагают его краткое содержание (например: «О командировке в Москву т. Захарова» или «Об организации курсов сварщиков») — это позволяет сразу уяснить его суть и переадресовать для дальнейшего рассмотрения конкретной службе или работнику.

Справа вверху указывают наименование организации (в именительном падеже), должность и фамилию адресата (в дательном).

Неправильно:	*Правильно:*
Директору рыбоконсервного завода т. Федорову И. Л.	Рыбоконсервный завод Директору т. Федорову И. Л.

При этом можно ставить или первую букву имени перед фамилией, или два инициала после фамилии (в нашем примере: т. И. Федорову или т. Федорову И. Л.).

Если организация малоизвестна, ее названию можно предпослать наименование вышестоящего органа (тоже в именительном падеже).

Вслед за текстом письма располагаются реквизиты подписи: слева — должность подписавшего письмо лица (при этом можно не указывать наименование организации, в нашем примере не «Директор рыбоконсервного завода», а просто «Директор»), справа — фамилия с инициалами.

Еще ниже (сантиметра на два) указывают фамилию (без инициалов) и телефон того, кто подготовил письмо и к кому можно обратиться за разъяснениями.

СОДЕРЖАНИЕ ДЕЛОВОГО ПИСЬМА

Поскольку в гл. 7 мы уже развивали эту тему, ограничимся следующим резюме: письмо должно быть составлено лаконично, простыми, понятными фразами, исклю-

чающими двойное толкование. Обязательно должна быть выделена его формула — короткое, в одну фразу, изложение того, что хочет составитель. Формула должна быть помещена или в самом начале, или в самом конце письма, чтобы ее можно было легко отыскать глазами.

Здесь позволим себе маленькое отступление. Многие граждане пишут письма в «высокие инстанции» и желают обратить внимание на свое письмо, чтобы оно не затерялось в общем потоке. Так хочется, чтобы твое письмо прошло кордон чиновников и поднялось как можно выше.

Есть два правила, которые имеет смысл соблюдать, чтобы письмо получило максимально возможный ход.

Первое: письмо должно быть составлено простым, ясным языком, без «оригинальничания». Напрасно думают, что можно привлечь внимание оригинальностью обращения, формы или мысли. Это может лишь вызвать реакцию типа «Что за ерунда, к чему это?», и путь письма заканчивается. Оно должно быть коротким, не более страницы, в крайнем случае — полторы.

Второе: письмо должно содержать основные сведения об авторе (кто он такой, чем примечателен, какие имеет достижения и т. д.).

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Итак, когда комментарий сделан, ведущий предлагает участникам оценить лежащие у них на столах письма: каждый самостоятельно ранжирует все четыре письма. Конечно, он может советоваться с соседями по столу, может договориться с ними об одинаковой оценке всех писем, но вправе поставить оценки индивидуально.

Письмо, поставленное на первое место (признанное лучшим), получает 4 балла, на второе место — 3 балла, на третье — 2 балла, на четвертое — 1 балл. Значит, каждое письмо может получить в сумме (от четырех «экспертов») от 4 до 16 баллов.

ОЦЕНКА ПОСЛЕДСТВИЙ РЕШЕНИЙ — ОБЩИЙ ПОДХОД

Анализ последствий решений противопоставляется традиционной процедуре, когда решение принимается в силу некоторых причин, исходя из прошлого («так как оборудование устарело, мы решили...»). А поможет ли то, что решили предпринять? Можно, однако, принимать решение исходя из будущего, потому, что нас устраивают его последствия. Это два разных логических хода.

Сравните два рассуждения:

1) «Я не попрошу у соседки пылесос, потому что мы с нею в ссоре, хотя пылесос мне очень нужен!»;

2) «Я попрошу у соседки пылесос, поскольку надеюсь, что после этого наши отношения с нею улучшатся, хотя мне пылесос не очень нужен!»

Первое рассуждение не содержит никакого прогноза на будущее. Его автор весь во власти прошлого! Автор второго суждения живет будущим, он может и обмануться в своем прогнозе, но прогнозирующий всегда набирается опыта быстрее других и меньше ошибается!

НЕСКОЛЬКО ЧАСТНОСТЕЙ

Ведущий предлагает поместить прогнозы последствий приведенного в задании управленческого решения в специальную форму (см. гл. 7).

Какие последствия следует учитывать, а какие — нет? Следует учитывать все последствия, вероятность наступления которых не слишком мала, т. е. есть реальные шансы, что ваш прогноз может стать реальностью.

Эту вероятность трудно выразить цифрой (ну, например, 5 %), да и не имеет смысла. Ведь кто знает точно, чему в цифрах равна вероятность наступления того или иного социального (не природного) события. Например, пролетарской революции в США?

Как следует делать записи в матрице? Очень кратко, «ключевыми словами», как мы пишем телеграммы. При

этом каждое — с новой строки и со своим номером. Нумерация не сквозная — по зонам.

Каковы масштабы анализа? Надо ли рассматривать последствия для принимающего решение? Или для предприятия? Или для страны? Ответ таков: следует ограничиться сферой деятельности лица, принявшего данное решение. Причем рассматривая его не как индивидуума, а как носителя определенной социальной роли. (Например: возможность пожара в универмаге для его директора как должностного лица, безусловно, отрицательное последствие, хотя для конкретной личности оно может оказаться и положительным.)

С какого момента следует начинать отсчет? Когда решение созрело? Когда объявил ближним? Когда приказ подписал? Или с того момента, когда приказ вступил в силу? Ведь оглашенное намерение может встретить такое сопротивление, что мысль о подписании приказа отпадает сама собой. (Это тоже одно из последствий решения.)

Очевидно, точкой отсчета должен быть момент, после которого начинаются необратимые последствия, значимые для руководителя. Например: принял решение, поделился с другом, тот отговорил — нет необратимых последствий. Другой вариант: принял решение, объявил своим заместителям, а они воспротивились, и хотя решение отменено, при случае его могут вспомнить и им попрекнуть.

КАК ПОДВОДИТСЯ ИТОГ?

Участникам конкурса технология подведения итогов не сообщается. Им задается критерий: полнота и реалистичность указываемых последствий.

Как уже говорилось, матрица разделена на четыре зоны (близкие — далекие, положительные — отрицательные последствия). В каждой зоне подсчет производится отдельно, а затем баллы, выставленные за заполнение каждой зоны, складываются.

В каждой отдельной зоне последствия просматриваются на предмет реалистичности. Явно невероятные вычеркиваются. Если в зоне не осталось (или не было) ни одной записи, выставляется 0 баллов. За одну или две записи — 1 балл. За три или более — 2 балла. Итого после сложения оценок за все четыре зоны участник может получить от 0 до 8 баллов.

В этом виде конкурса, как и при составлении писем, а также во всех случаях, когда участники оценивают документы, составленные друг другом, организаторы оставляют за собой право выборочного контроля с последующим премированием или штрафованием участников за компетентность или некомпетентность оценки чужих результатов.

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ВЕРСИЯ

На столы кладутся четыре варианта задания с тем, чтобы каждый участник работал самостоятельно. Время на выполнение задания — 10 минут. Обработка результатов может протекать по схеме «Деловых писем» (но схема обмена документами изменяется, чтобы задание данного участника оценивали уже другие эксперты). Итоги может подводить и группа обработки. Индивидуальные результаты в этом виде очень разнятся между собой (реальный разброс от 2 до 8 баллов), поэтому он очень результативен. (Добавим: каждый «эксперт» может забраковать не более 2 последствий во всех ответах.)

КОЛЛЕКТИВНАЯ ВЕРСИЯ

На все столы кладут одно и то же (на весь зал) задание. Участники за каждым столом принимают решения о последствиях путем коллективного обсуждения. Однако они имеют право записывать в бланк ответа только те последствия, наступление которых считает вероятным каждый из четырех участников. Достаточно одному не согласиться — и группа лишается права зафиксировать данное последствие. Время на выполнение задания — 15 минут. Результаты оценивает группа обработки.

Коллективная версия очень удобна для того, чтобы перезнакомить участников, дать им возможность оценить друг друга с деловой стороны. Впоследствии, когда им придется выбирать руководителя, этот опыт совместной, не бесконфликтной деятельности пригодится.

«Эффект коллектива» может быть усилен: после выполнения заданий участниками, сидящими за одним столом, по команде сдвигаются столы одной ячейки, и образуется команда из восьми человек. Им теперь предстоит согласовать точки зрения восьми человек. Здесь шансы на выделение лидера более высоки.

Кроме того, слабые участники теряются на общем фоне. Их слабость становится очевидной для других участников, что не проходит бесследно.

Однако есть и риск: если за одним столом оказываются сильный, но не напористый участник и слабый, но упрямый, группа «потянет на дно» и сильного. На этот случай оговаривают следующую возможность; если человек решительно не согласен с мнением группы, он может заполнить бланк индивидуально.

Глава 11

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ВЕРТУШКА ОБЩЕНИЯ»

Эта деловая игра — одно из направлений развития активных диалогов. Ее контуры обозначились, когда среди различных тем диалогов выделились наиболее «технологичные» с точки зрения оценки результатов.

Классическим примером такой темы является «Посылка людей в колхоз»: руководитель организации понуждает руководителя подразделения направить его работников в подшефный колхоз на неделю, последний упорствует, ссылаясь на производственную нецелесообразность такого шага. Мы задаем верхнее ограничение руководителю организации. Он не может требовать более ... человек.

Анализ активных диалогов показал, что нередко исполняющий роль «подчиненного», как мы уже говорили прежде, остается подчиненным лишь внешне, а по существу он не ощущает себя обязанным подчиняться...

Но почему же в жизни все не так? Да потому, что настояв на своем сегодня, подчиненный рискует завтра получить отказ на свою просьбу. Вот этой перспективы «наказания» в наших активных диалогах и не хватало. Как же исправить положение?

Можно эту же пару участников обязать «проиграть» еще один диалог, логически связанный с предыдущим. (Например, к подчиненному прилетает на два дня отец из другого города. Чтобы его встретить, необходимо отпроситься у начальника пораньше уйти с работы.)

Участники не должны знать сюжет второго диалога. Тогда «подчиненный», не зная, в какой ситуации он очутится, поостережется «плевать в колодец».

За этой оценкой может следовать цепь других. Эта форма активных диалогов получила наименование «управленческий паратеатр». (О ней мы расскажем в части 3.)

Угрозу наказания можно приблизить во времени: если стороны не договорились, они должны быть наказаны: «руководитель» — за то, что не нашел общего языка с «подчиненным», «подчиненный» — за непослушание.

Однако может статься, что наказание обрушится на «подчиненного» незаслуженно. Было бы хорошо иметь базу для сравнения. Например, сопоставлять поведение нескольких «подчиненных», находящихся в равных условиях.

Теперь осталось немного. Надо придумать такую ситуацию, чтобы «руководитель» не имел бы возможности разделить некоторый условный ресурс поровну между «подчиненными». Необходимо, чтобы невозможно было кого-то не обидеть. Но вот кого? Это уже должно зависеть от предприимчивости самого «подчиненного».

Мы взялись с Г. М. Блинчуком за дело — и появилась игра «Вертушка общения».

«СТРОИТЕЛЬНЫЙ» СЮЖЕТ

Первый раз мы опробовали игру в 1984 г. во время проведения выездной школы менеджеров в Вийтна (под Таллинном). Мы обучали строителей, поэтому в основу игры была положена несколько искусственная ситуация, связанная со строительством: «заказчик» с «генподрядчиком» и двумя «субподрядчиками» договариваются об ускорении строительства большого жилого дома, «заказчика» понуждают отдать строителям больше квартир в этом доме. Если «заказчик» не соглашается уступить количество квартир, которое строителям казалось справедливым, те, в свою очередь, не берутся до холодов сдать дом. Один из «субподрядчиков» владел башенным краном, другой — еще чем-то.

После первого тура дискуссий (в нем участвовали сидящие за одним столом) мой коллега пересаживал людей таким образом, чтобы каждый сыграл с каждым. Оказалось, что без строгой математической схемы пересадки не обойтись. Коллега нашел такую схему, и игра получилась.

Первый же результат «Вертушки» (название игры отражает постоянные пересадки) нас очень обнадежил: наиболее удачливый участник получал за четыре этапа игры (четыре дискуссии в четырех разных компаниях с проигрыванием новой роли на каждом этапе) 17 квартир, а наименее преуспевший — 3.

Разница в 14 квартир проистекала не из чего другого, кроме умения договориться с партнерами на выгодных для себя условиях и не вступить с ними в конфликт (иначе не подпишут «соглашение», а стало быть, не будет и квартир).

Нас очень смущала надуманность ситуации, вдобавок те, кто не имел отношения к строительству, чувствовали себя в ней неуютно. Потребовался новый сюжет, понятный всем.

ПЛАНЫ НА ЗАВТРА

В качестве новой темы диалога был принят выбор времени для совещания. Первоначально участники игры оговаривали день проведения. Но когда мы стали использовать «Вертушку» для конкурсов комсомольских руководителей (людей менее занятых, чем хозяйственники), оказалось более естественным выбирать не день недели, а интервал времени завтрашнего дня: уж «завтра» как-то расписано у всякого человека и удобный для всех двухчасовой интервал никак не найти, а надо!

Результат договоренности фиксировался на специальном бланке и заверялся подписями всех четырех «договаривающихся сторон». Какой бы интервал времени они ни выбирали, кто-то получал 4 балла, кто-то — 3, а кто-то и 1 балл.

Казалось бы, «начальник», проводящий совещание, просто выберет интервал, позволяющий ему получить 4 балла — и дело с концом. Но не так-то просто получить под такую договоренность подписи остальных участников.

В случае, если кто-то из «подчиненных» отказывался поставить свою подпись на бланке, считая, что обделен, он получал 0 баллов (наказание за отказ прийти на совещание). Но и с «начальника» снимаются 2 балла (наказание за конфликт в коллективе).

Если нашелся еще один упрямец (он также получает за этот этап 0 баллов), с «начальника» снимается еще 1 балл.

Отказ трех подчиненных приведет к тому, что все четверо участников получат 0 баллов.

Далее следует пересадка. И снова — диалог, решение, подписи. Каждый однажды сыграет роль начальника и три раза — роль подчиненного. Если все время конфликтовать, то за четыре этапа можно получить 0 баллов. Максимум (16 баллов) на моей памяти был только один раз — во время конкурса в ленинградском универмаге «Гостиный двор». Да и 15 баллов — очень большая редкость. Обычен разброс между 4 и 14 баллами.

«НЕУЮТНАЯ» ИГРА

«Вертушка» — игра, эмоционально не очень приятная. Я, например, играть в нее не люблю. Она очень жесткая и оставляет неприятный осадок и у выигравших и у проигравших. Всем кажется, что «правила плохие». Чем же плохие? Непонятные, двусмысленные? Нет, понятные. Может, такие, что выигрыш случаен? От человека не зависит? Плохи, и все тут!

В первых версиях игры мы каждому участнику точно указывали причину его занятости в тот или иной период времени (вызов в народный контроль, номерок к зубному врачу, прием иностранной делегации и т. п.). Но это вызывало бурные протесты. Участники (в основном проигравшие) возмущались: побеждает тот, кто на все готов ради выигрыша, а тот, кто поступается личными интересами ради общественных, проигрывает.

Мы разъясняли: на то и игра, чтобы в ней выигрывать. Если правила таковы, что побеждает всякий, пренебрегающий общественными и производственными интересами ради личных, сядьте и выиграйте! Попробуйте! Желающих «сесть и выиграть» не находилось. Мы прекрасно понимали, что дело не в жертвовании личными интересами. Причина проигрыша — в меньшей психологической «прочности». Теряют те, кто не умеет отказать, или замыкающиеся в бессмысленном упрямстве. Но разве руководитель может быть таким?

«Вертушка» — прекрасное средство отбора. Разумеется, она не имеет отношения к оценке морально-этических качеств. Но разве, измеряя у летчиков давление, необходимо как-то связывать эту процедуру с этикой?! Каждый метод отбора преследует свои задачи, и не нужно нагружать его всеми задачами сразу.

Наконец, мы утомились каждый раз оправдываться по поводу «Вертушки». Пришлось ужесточить условия. Если раньше проигравший мог «сохранить лицо», утверждая, что его проигрыш обусловлен плохими правилами, то теперь мы были вынуждены лишить его этого фигового листка. Мы отказались от указания причин занятости в тот или иной временной интервал и предоставили участникам свободу: чем хочешь, тем и обосновывай. Оставили только примерный перечень причин, чтобы легче было придумывать. Теперь уже отпала возможность самооправдания, однако неприятные ощущения, конечно, остались.

Стало традицией, что ведущий конкурса, делая общее вступление, во время характеристики отдельных заданий заранее предупреждает участников, что «Вертушка общения» — игра «неуютная», будут ощущаться психологический дискомфорт, недовольство собой, другими и правилами игры. Это предупреждение, означающее, что дискомфорт нами планируется, не является для нас неожиданностью, может быть повторено при подробном объяснении правил непосредственно перед игрой.

МЕХАНИЗМ «ВЕРТУШКИ»

Каждый игрок получает маршрутный лист, из которого ясно, какую роль на каждом этапе ему предстоит играть и за каким столом сидеть. Там уже указано, сколько баллов он получит, если совещание состоится в тот или иной интервал времени. Например:

Время	8—10	10—12	12—14	14—16	16—18
Баллы	3	1	2	4	0

Интервалу с 16 до 18 часов у всех игроков соответствует 0 баллов. Это сделано для того, чтобы участник, кому приходится соглашаться на интервал, приносящий 1 балл, мог утешиться сознанием, что есть интервал и похуже.

Каждый игрок, изучив свою карточку, запоминает наиболее подходящее для себя время (в нашем примере это период с 14 до 16 часов, в крайнем случае — с 8 до 10).

Каждый из 16 человек, составляющих игровую ячейку, может побывать в пяти различных компаниях. Но игра предусматривает четыре этапа. Значит, для каждого существует компания, с которой он не играет.

«РОДНАЯ» КОМАНДА

Технологией игры предусмотрен «нулевой» этап, когда каждый участник сидит в «родной» команде. На конкурсах, где каждое предприятие представлено командой из четырех человек, эта группа участников и есть «родная» команда. Без этого термина трудно было бы объяснить, в какую именно команду и за какие столы участники должны вернуться после пересадок, если их было несколько.

Итак, на нулевом этапе «Вертушки» все участники сидят в «родных» командах. Они друг другу товарищи, а не конкуренты (хотя в плане личного первенства, конечно, конкуренты). Они вместе выслушивают правила, обмениваются мнениями, задают вопросы ведущему игры, получают карточки, на которых указан маршрут, роли и баллы.

Роли бывают различными в зависимости от специфики состава участников игры, но во всех случаях распределение их таково: один первый руководитель и три его заместителя. Например: директор, главный инженер, заместитель по экономике, заместитель по производству, или первый секретарь райкома, секретари, или капитан, старпом, замполит, старший механик и т. д.

У всех членов «родной» команды, начиная с первого этапа, разные маршруты и роли, но одно и то же распределение баллов по временным интервалам, так что, открыв друг другу карты, ничего нового они не узнают.

ПЕРВЫЙ ЭТАП

После разъяснения правил, выдачи маршрутных листов и ответов на вопросы ведущий дает команду: «Пересесть по первому этапу!» Это означает, что каждый игрок, сверившись со своей карточкой, должен занять указанное в ней место.

Все пересаживаются. Первый руководитель начинает обсуждение, на которое дается пять минут.

Через пять минут стюардессы разносят итоговые документы этапа — карты столов — по одной на каждый стол. Ведущий разъясняет, что «первые руководители» должны заполнить карты столов, указав против игровых должностей номера и фамилии (для подстраховки неразборчиво написанных номеров) соседей по столу. Затем «первый руководитель» ставит против своей должности в графе

с выбранным им интервалом времени свою подпись и передает карту другим участникам.

У каждого из них есть выбор:

1) поставить подпись в той же графе, тем самым согласившись с назначенным временем совещания, и получить те баллы, которые стоят в их карточке против данного интервала;

2) не подписать карту (или сделать прочерк, или поставить подпись в какой-то другой графе — не имеет значения) и получить за этот этап 0 баллов и тем самым наказать «руководителя» на два или один балл.

Следует напомнить, что «руководитель» в результате наказания не может получить отрицательные баллы, просто он может потерять все положительные и получить ноль баллов.

Стюардессы собирают итоговые документы этапа, бегло удостоверившись в правильности и полноте заполнения реквизитов. Ведущий объявляет пересадку по второму этапу.

ВТОРОЙ ЭТАП

Теперь уже итоговые документы этапа разносятся незаметно для участников, во время обсуждения. По истечении 5 минут, отведенных на дискуссию, ведущий дает 2 минуты на заполнение итоговых документов. Затем следуют третий и четвертый этапы.

За некоторыми столами попадаются игроки, считающие себя заведомо сообразительнее авторов игры и предлагающие «лечь на стол» (что на жаргоне игроков в карты значит всем показать карты друг другу). Если это происходит, игроки видят, что компромисс, ради которого все это затевалось, вообще не возможен (ведь кто-то все равно получит 4 балла, а кто-то — 3, 2 и 1 балл).

Теперь положение становится еще более затруднительным. Остается или обещать наиболее пострадавшему, что ему уступят в некий «следующий раз» (?), или бросить жребий (и тогда сильный игрок, который имел верный шанс, вынужден довериться слепому случаю), или вступить в конфликт, что снизит для многих или для всех результаты этапа.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Для обработки результатов «Вертушки» используется специальный ключ — матрица из 16 строк (16 номеров игроков) и 4 столбцов (4 интервала времени, которым соот-

ветствуют оценки, отличные от нуля). В каждой клетке матрицы стоит оценка в баллах, которую получает в этом интервале участник с данным номером.

Тот, кто ведет подсчет, берет итоговый документ этапа и ставит в рабочую таблицу результатов те баллы, которые находит в соответствующем ключе.

Затем, если были отказы от подписи в графе, выбранной руководителем, он снимает все баллы за данный этап с того, кто отказался, и соответствующую часть баллов с руководителя.

КТО ПОБЕЖДАЕТ В «ВЕРТУШКЕ»?

После первого таллиннского конкурса мы провели небольшой анализ, пытаясь понять, кто собственно выигрывает в «Вертушке».

На конкурсе была более или менее однородная аудитория, и мы получили такие результаты.

1. Средний заработок участников, показавших лучшие результаты, заметно выше, чем неудачников.

2. Если за столом оказываются одна женщина и трое мужчин, то результат женщины, как правило, больше чем на балл выше среднего по конкурсу (для всех участников).

3. Если за столом встречаются две и более женщины, то их результат почти на балл ниже, чем средний для всех участников.

Один из практических выводов: идя на переговоры, где возможна определенная конфронтация, включите в состав своей делегации женщину, если в рядах оппонентов ее нет, но воздержитесь, если у них «слабый пол» уже представлен.

Глава 12
ДЕЛОВАЯ ИГРА «СТРЕСС»

Однажды вечером в Кишиневе я сидел в гостиничном номере наедине с проблемой: время конкурса, обусловленное заказчиком — Минэнерго Молдавской ССР, было слиш-

ком велико — два с половиной дня вместо привычных двух.

Мое состояние напоминало стресс: завтра конкурс, надо срочно заполнить «окно» в программе. Но как? И когда? Времени в обрез...

Привычка искать выход там, где лежит препятствие, натолкнула на мысль: почему бы и участников конкурса не поместить в стрессовую ситуацию или хотя бы не подвести к ней вплотную?! Пусть почувствуют то же, что и я. Именно эта мысль послужила фабулой новой маленькой игры. Как раз минут на сорок.

На следующий день в обзоре дня ведущий упомянул деловую игру «Стресс» и скромно добавил, что название ее говорит само за себя, а остальное будет ясно, когда игра начнется.

СЛОВО О СТРЕССЕ

Многие из вас попадали в стрессовую ситуацию. Например, самая распространенная и хорошо известная: до экзамена осталось сорок минут, а еще десять вопросов вы вообще не успели просмотреть.

Или: вы собрались провести рядовое еженедельное оперативное совещание, на которое и вопросов-то важных не набралось, да и подготовиться вы не успели, но не хотите нарушать традицию. Совещание начали — вдруг просит разрешения «поприсутствовать» очень высокий чин. И вот он уже в дверях.

Возникают и бытовые стрессовые ситуации — их легко представить.

В стрессовой ситуации люди ведут себя по-разному.

Одни оживляются, суетятся, за все хватаются и поступают довольно бестолково.

Другие внутренне подтягиваются, собираются, действуют стремительно и точно, лучше, чем в спокойном состоянии.

Третьи просто не замечают стрессовой ситуации и, что бы ни происходило, ведут себя как ни в чем не бывало.

У четвертых руки и ноги становятся ватными, они ничего не понимают, только кивают в ответ на чужие предложения и бездействуют.

И так далее.

Нечто подобное изложенному выше произнес тогда ведущий и продолжил:

Скорее всего, вы хотя бы раз бывали в стрессовой ситуации и знаете, как на нее реагируете. Поэтому сами можете решить, следует ли вам в нее попадать.

После того как я закончу говорить, будет объявлен технический перерыв на три минуты. На это время все должны покинуть зал. Никто не может в нем остаться. А после перерыва те из вас, кто решит все же принять участие в деловой игре «Стресс», займут свои места за столами.

При этом надо иметь в виду, что в решении уклониться от стрессовой ситуации нет ничего предосудительного. Задача руководителя не в том, чтобы избавиться от всех недостатков (таких чудес на свете не бывает!), а в том, чтобы избегать ситуаций, где недостатки могут ударить по нему и по его делу. Поэтому решившие воздержаться от участия займут в зале место для зрителей и посмотрят, кто кому может завидовать: наблюдатели — участникам игры или наоборот?

Что ждет тех, кто воздержится? Ничего, после игры в «Стресс» они продолжат свое участие в конкурсе. Их оценки не изменятся.

Те же, кто примет участие, или увеличат свои оценки, или уменьшат. Третьего не дано. Им будет предложено выполнимое, но трудное (именно из-за стресса) задание. Каждый выполняет задание самостоятельно. В случае успеха участник получает два балла, неудача лишает его пяти баллов. Тут есть над чем подумать. А теперь — перерыв!

ПОГОНЯЯ ПЕГАСА ...

Люди покинули зал и сгрудились около него. Все, что переживает человеческая масса в условиях дефицита информации, можно было наблюдать. Прошло три минуты, и мы пригласили занять места. Сами тоже немало волновались: вдруг все пожелают принять участие? Это, конечно, не трагедия, но все же не то, чего хотелось бы...

Места заняли. Из восьмидесяти участников воздержались всего шесть или семь.

Ведущий объявляет задание: за 20 минут написать законченный художественный рассказ на любую тему объемом не менее половины страницы и не более 5 страниц, плагиат (пересказ) исключается.

Рассказы были написаны. Пустые листы сдали три участника (минус пять баллов).

Человек пять пошли по пути плагиата (один даже своими словами пересказал нам содержание «Сказки о рыбаке и рыбке»). Двое или трое написали стихи. Все они тоже были оштрафованы.

Человек пять, как и автор, решили, видимо, искать там, где зарыто основное препятствие к поиску: темой их рассказов послужила сама деловая игра «Стресс». Описание ситуации они постарались скрасить долей юмора.

Можно сказать, что основную свою задачу — закрыть брешь в конкурсной программе — игра выполнила. Однако судьба ее в дальнейшем складывалась нелегко. По числу критических высказываний в его адрес со «Стрессом» могла конкурировать только «Вертушка общения».

МАТРЕШКА

Как читателю уже стало понятно, игра «Стресс» напоминает матрешку из двух фигурок: внешняя — нагнетание напряженности и разделение аудитории на участвующих и неучаствующих, внутренняя — собственно выполнение задания теми, кто участвует. Когда люди принимают решение, участвовать в игре или нет, они ничего не знают о характере задания. Поэтому данная часть игры совершенно автономна.

Нам ни разу не удалось добиться, чтобы на игру не явились более четверти участников. Обычно воздерживаются считанные единицы. Видимо, срабатывает образ «отважного руководителя».

Можно выделить следующие основные способы «запугивания» участников.

Воздействие логикой. Например, ведущий сообщает, что оценка заданий строится таким образом, что треть участников наверняка будут считаться проигравшими. Сообразительный участник сразу подсчитает: выигрыш — $2 \cdot 2/3 = 4/3$, проигрыш здесь — $5 \cdot 1/3 = 5/3$. Тут скорее потеряешь, чем приобретешь, если учесть величину проигрыша и выигрыша. Он расскажет об этом другим участникам, и слабонервные или особо осторожные могут уклониться от участия, чтобы «сохранить лицо».

Обеспечение психологической приемлемости неучастия. Тем, кто решил участвовать, остается занять свои места. А вот уклонившимся сложнее, они как бы выброшены за борт. Поэтому надо не только сделать факт неучастия психологически приемлемым, но и занять их на время игры, устроить так, чтобы они попали на другое, интересное для них мероприятие, например — на беседу с психологом об особенностях восприятия стрессовых ситуаций. Стоит только об этом позаботиться — как число уклонившихся от «Стресса» заметно возрастает.

Изоляция в момент принятия решения. Участник принимает решение об участии не во время трехминутного перерыва, а раньше, еще когда слушает ведущего. (Конечно, предварительное решение может измениться, и скорее в сторону участия.) И все же, чтобы больше участников приняли предварительное решение не участвовать, надо изолировать их в момент объяснения правил игры от «родной» команды. Для этого перед объяснением целесообразно провести пересадку (по маршрутной карте) так, чтобы каждый участник оказался среди «чужих».

Нагнетание обстановки. Опыт показывает, что участники по тону и неуловимым деталям в поведении ведущего угадывают, ждет ли их действительно нечто необычное и неприятное или их просто запугивают. Ведущий должен хорошо войти в роль, вместе с другими организаторами слегка «вибрировать» от волнения. (На конкурсе во Владивостоке мы «незаметно» для участников в зал провели врача с аптечкой.)

Доля неучаствующих важна потому, что она показывает, в какой мере аудиторию удалось заставить выбирать, «сшивать» свое поведение. Как раньше говорилось, человек в такие моменты не успевает надеть маску. Ему в эти моменты не до грима. И хотя участники специально в эти

моменты перед дверью зала не наблюдают друг за другом, в подсознании невольно откладываются определенные впечатления. Эти сведения, хранимые подсознанием, а иногда и сознанием, оказываются потом очень нужны при проведении аттестации или процедуры с «черной меткой».

ВЫБОР ЗАДАНИЯ

Каждый раз является проблемой и то, какое задание дать тем, кто решил участвовать в игре.

Приведем ряд вариантов заданий, к которым мы прибегали на различных конкурсах:

1) написать художественный рассказ;

2) составить «Обращение к советскому народу» — двухминутный текст выступления перед телекамерой;

3) дать художественную автохарактеристику со всеми плюсами и минусами;

4) дать характеристику любого из руководителей высшего ранга своего предприятия, указав не менее двух недостатков;

5) «съесть участника», т. е. дать одному из участников «волчий билет»;

Это задание мы с успехом попробовали в Саратове, где шел конкурсный отбор на участие в группе общеменеджерской подготовки. Каждый стол должен был вынести приговор и «съесть» одного из сидящих за ним, отказав ему в участии в группе общеменеджерской подготовки. Если все «оставшиеся в живых» сошлись на определенной кандидатуре, протесты «жертвы» во внимание не принимаются. Группа, великодушно не желающая никого «съедать», считается «умершей от голода» и штрафуется.

6) ответить на вопросы теста Равена;

В последнее время мы используем этот прием все чаще. Подходит любой разумный тест, при заполнении которого ответы могут быть однозначно разделены на правильные и ошибочные. Участникам дается двадцать минут. Каждую минуту для «сгущения» стресса ведущий объявляет, сколько минут осталось.

7) составить заявку на проведение эксперимента в области коммунистических производственных отношений;

8) составить заявку на социальное изобретение.

ИГРА-ПРОБЛЕМА

Мы уже говорили, что как мишень для критических стрел игра «Стресс» уступает только «Вертушке общения».

Дело в том, что некоторые задания не имеют четких, недвусмысленных критериев оценки, и проигравшие поэтому подвергают сомнению ее объективность. Чтобы раз и навсегда покончить с этим, мы перед игрой объявляем, что «Стресс» — единственный вид конкурсного задания, претензии по которому не принимаются. И не принимаются именно потому, что это единственное задание, от выполнения которого каждый может уклониться.

Приходится слышать и такое: «Какой же это ,,Стресс''? Мне было совсем не страшно, я никакого стресса вообще не почувствовал!» Это всегда неприятно — неважно, справедливо ли обвинение или нет. Именно поэтому мы и стали чаще использовать тест Равена: в этом случае надо быть отчаянным сорвиголовой, чтобы не почувствовать стресса.

Несмотря на все трудности, хорошо проведенный «Стресс» — украшение конкурса. Он дает интересную информацию об участниках.

«Стресс» — это игра-проблема. И не только для участников, но и для ведущего. Своей вступительной речью он должен добиться, чтобы как можно больше участников воздержались от игры. Наблюдая аудиторию, разговаривая с ней, он должен не просто «вышибить из седла» отдельных участников, а создать общую атмосферу тревоги, напряженности.

ТАКТИКА НАГНЕТАНИЯ ТРЕВОГИ

Для того чтобы добиться этой общей тревожной атмосферы, ведущий должен меняться на глазах аудитории, становиться постепенно, по мере произнесения вступительного слова все более жестким, даже безжалостным.

И достигать этого не явными средствами, а исподволь, чтобы аудитория не могла сообразить, в какой момент и почему он так сильно изменился.

Другой важный момент — тон, манера, в которой ведущий отвечает на вопросы участников. В данном случае очень уместна манера, отточенная до совершенства нашей бюрократией: отвечать надо «мимо» обратившегося к вам, в пространство, как если бы он, подобно Чеширскому коту, уже растаял, оставив после себя только висящий

в воздухе вопрос. Этот переход от искренности и доброжелательности к полному безразличию, переход ничем не мотивированный, не заслуженный, тоже порождает подсознательную тревогу.

Представьте: симпатичный, хотя и малознакомый человек всегда очень приветливо здоровался с вами, и вы даже получали удовольствие от взаимного приветствия. И вдруг без всяких видимых причин он стал держаться довольно холодно. Вы не настолько знакомы, чтобы приставать к нему с объяснениями и вопросами, и в то же время мучительно пытаетесь понять, чем же вы его обидели, что вообще произошло. Вероятно, вы так никогда этого не узнаете, это неприятное воспоминание застрянет занозой в памяти. Все это мелькает в подсознании в момент неожиданного для вас холодного кивка и оставляет тревогу на душе.

Может возникнуть вопрос: зачем весь этот театр? Да просто пущена в ход уже знакомая вам технология «умеренного раскачивания», без которой полное владение аудиторией просто невозможно.

К тому же нет лучшего момента для того, чтобы получше узнать нового знакомого, чем легкая размолвка или ссора (если повезет). За ничтожно малое время ваши знания делают скачок к истине. Так и «Стресс» ведущий должен использовать для «легкой размолвки» с аудиторией.

Глава 13

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ВАРИАНТ»

В мае 1985 г. в Литве наша школа (в то время Таллиннская школа молодых руководителей при ГК ЛКСМ Эстонии) демонстрировала для специалистов в области деловых игр две своих игры: «Вертушку общения» и «Организатор».

Случай позволил и нам принять участие в демонстрационной (сокращенной во времени) организационно-деятельностной игре, которую проводил вместе со своей командой Георгий Петрович Щедровицкий. Это позволило нам составить некоторое представление о прямо противоположном нашему направлению в деловых играх: организационно-деятельностные игры — открытые, с неповторяющимся развитием, воспроизводимые только одним и тем же ведущим, жесткие по отношению к игрокам, наши — закрытые, стандартизованные, воспроизводимые разными ведущими, «сохраняющие лицо» игроков.

Однако, несмотря на значительное различие исходных позиций, нам импонировали далеко не безуспешные попытки авторов игры принудить участников либо поддерживать задаваемый интеллектуальный уровень общения, либо выбывать из игры.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Проблема интеллектуализации управления стоит в нашей стране настолько остро, что даже не воспринимается как проблема, подобно тому как перспектива неизбежной смерти не воспринимается нами как проблема, подлежащая немедленному решению. Трудно удержаться и не привести пример, который делает проблему интеллектуализации управления очевидной.

По всей стране в детских садах (за небольшим исключением, вроде эстонских детских садов) отсутствуют ножи для еды, и дети едят без их помощи, действуя лишь одной правой рукой. Это не только «на самом старте» снижает наш культурный уровень по сравнению с более развитой частью человечества, но и сковывает подвижность левой

руки (что может сказаться при овладении прецизионной ручной работой).

Нагонять упущенное трудно. Развивается снисходительное, ироническое (следствие глубоко запрятанного комплекса неполноценности) отношение к личной культуре как таковой. Эта и подобные ей «мелочи» порождают в конечном счете культурную, организационную и технологическую отсталость.

Могут возразить, что и в столовых для взрослых (исключая опять-таки прибалтийские) ножей не увидишь. Но это — не аргумент, а попытка перевести разговор в неконструктивный, бытовой план. Мы же хотим сказать, что причинная связь между отсутствием ножей и технической отсталостью слишком «длинна», чтобы могла быть всерьез воспринята системой управления страной.

Учет «длинных» причинно-следственных связей возможен только при интеллектуализации управления. Можно сказать, что уровень интеллектуализации управления как раз и измеряется длиной причинно-следственных связей, на которые система управления способна реагировать. И напротив: деинтеллектуализированная система может реагировать только на то, что уже случилось и что уже поздно исправлять, а всякая попытка заглянуть в будущее отвергается как «философствование».

Именно этими соображениями была вызывана постановка задачи, а затем и разработка деловой игры «Вариант», которая могла бы служить инструментом отбора по критерию уровня интеллектуализации управления, на котором способен работать испытуемый.

ТЕХНОЛОГИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ

Технология игры «Вариант» опирается на тот же каркас, что и технология «Вертушки общения»: те же игровые ячейки (по 16 игроков в каждой), нумерация столов и игроков, четыре этапа с пересадками, так же на «нулевом» этапе игроки сидят в «родных» командах.

Однако за каждым столом на каждом этапе разворачивается иной сюжет. Четыре игрока, сидящие за одним столом, принимают на себя роль ведущего дискуссии и защитников первого, второго и третьего вариантов решения, проблемы, поставленной ведущим игры.

«Ведущий» предоставляет слово поочередно каждому из «защитников». Дает разрешение на встречные вопросы и контрдоводы. Его задача: провести дискуссию так, чтобы каждый «защитник» имел возможность изложить и аргументировать свою позицию.

«Защитник» не свободен в выборе варианта решения проблемы. Если он по распределению ролей должен защищать первый вариант, ничего другого ему не остается. Остается утешать себя тем, что после пересадки ему выпадает уже какой-то другой вариант или же предстоит вести дискуссию. Каждый участник попеременно сыграет все четыре роли.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

После окончания дискуссии ее руководитель оценивает выступления «защитников», ранжируя варианты решения проблемы по степени их приемлемости: какой-то из вариантов ставит на первое место (его «защитник» получает 3 балла), какой-то — на второе (2 балла). Третье место приносит «защитнику» 1 балл. Понятно, что задача каждого «защитника» — продвинуть свой вариант как можно «выше».

Со своей стороны «защитники» оценивают действия «ведущего»: ознакомившись со специальным бланком, где перечислены 14 типичных ошибок «ведущего» (шел на поводу у участников, много говорил сам, был увлечен одним вариантом, не останавливал разговорившегося, не пресекал демагогию и т. д.), они указывают в нем шифры ошибок, но не более трех.

Если какая-то ошибка указана лишь одним из участников, она расценивается при обработке результатов как

придирка. Если на ошибку указывают два «защитника», она расценивается как вероятный недостаток (нет дыма без огня!), и «ведущего» наказывают одним штрафным баллом. Единство мнений трех «защитников» считается очевидным доказательством ошибки, за которую «ведущий» поплатится двумя штрафными баллами. Так как каждый «защитник» может указать до трех ошибок, «ведущий» в лучшем случае получает 0 баллов, а в худшем — минус 6 баллов.

Кроме того, «защитники» оценивают и друг друга: каждый сравнивает двух своих конкурентов. Более сильный конкурент получает 2 балла, более слабый — 1 балл.

Таким образом, каждый «защитник» может на одном этапе получить в лучшем случае: от «ведущего» — 3 балла, от других «защитников» — по 2 балла, итого — 7 баллов. Каждый участник трижды играет роль «защитника». Значит, как «защитник» он может получить в лучшем случае 21 балл, в худшем — 9 баллов.

За всю игру каждый участник в лучшем случае получит 21 балл, в худшем — 3 балла, если и как «ведущий» он был максимально оштрафован.

ВВЕДЕНИЕ В ИГРУ

Интеллектуальный уровень управленческих решений задается ведущим игры во время вступительной речи и теми тремя вариантами решений проблемы, которые предлагаются «защитникам». Это изложение вариантов может быть как устным (в этом случае надо успеть уловить все нюансы непростого — не по терминологии, а по смыслу — задания), так и письменным («защитники» получают печатный текст).

Сначала ведущий знакомит с правилами игры, изложенными выше. Правда, он не сообщает, как именно подсчитываются штрафные очки ведущего дискуссию, а только ограничивается замечанием, что за плохое ведение дискуссии предусматриваются штрафы.

Далее он произносит следующее:

Эта игра, в отличие от жизни, имеет четко выраженные критерии успеха: чем больше баллов вы получите, тем лучше. Верхний предел — двадцать один балл. Считайте, что до вашей цели — двадцать один шаг. Каждый из этих шагов будет не прост.

Многие привыкли невольно подменять цель. Ставишь перед подчиненным задачу подготовить отчет или справку к двадцать пятому числу. Естественно, просишь выполнить работу качественно. Наступает срок, а он не успел. Интересуешься: «Почему?» — «Так вы же просили выполнить качественно, вот я и не успел!» Это типичный пример подмены цели, вы сами можете и другие примеры привести.

Так вот, не надо подменять цель в этой игре. Ваша задача — сделать двадцать один шаг, и только. Не говорите: «Я хотел как лучше, боролся за содержание решения, а не за баллы». Можете обманывать самих себя как угодно, но повторяю еще раз: ваша задача — бороться именно за баллы.

А что касается существа решения проблем, то это наша забота, чтобы каждый вами завоеванный балл продвигал решение проблемы вперед. Мы свою работу сделали, теперь Вы делайте свою, а не «помогайте» нам. Помогать всегда легче и покойнее, чем делать дело самому. Ваша задача — сделать этот двадцать один шаг. Если кто-то сделает меньше, пусть знает, что у него остались неиспользованные резервы.

Итак, проблема...

Затем следуют постановка проблемы и три варианта ее решения. (Поскольку изложение их обычно требует от 20 минут до 1 часа, изложение версий задания опущено.)

После ознакомления с вариантами ведущий предлагает в течение 10 минут обменяться мнениями с членами «родной» команды, чтобы лучше запомнить суть всех трех вариантов. После этого следует пересадка по первому этапу.

Ведущий обращает еще раз внимание на то, что главная задача каждого участника — получить как можно больше баллов. Аргументы же типа «я этот вариант плохо защищал, потому что с ним не согласен» напоминает логику Буратино: «Да не отдам я ему яблоко, хоть он дерись!»

Практика использования игры «Вариант» показала, что происходит расслоение аудитории на тех, кто владеет ситуацией, понимает суть проектов, аргументацию «за» и «против», и тех, кто не улавливает сути диалогов и нуждается в постоянных разъяснениях со стороны других участников. Есть участники, неспособные не только защищать или подвергать критике защиту вариантов, но и самостоятельно хотя бы их пересказать. Те же, кто вла-

деет ситуацией, хорошо проникают в суть вариантов, выступая то в роли защитника, то критика.

Мы столкнулись с тем, что у участников возникает в конце игры жгучее желание высказать свой собственный, четвертый вариант, и стали давать такую возможность тем, кто показал наилучшие результаты, проделав больше шагов до цели.

«ОТКРЫТАЯ» ВЕРСИЯ

Впоследствии мы стали использовать «открытую» версию игры: нет принудительных трех вариантов, остаются лишь проблема, поставленная ведущим, и некоторые пути ее решения.

«Родные» команды вырабатывают свое собственное решение проблемы. Именно его игроки защищают в «чужих» командах все четыре этапа. Чтобы поддержать накал дискуссии, мы стали после первых двух этапов минут на десять (а дискуссия в чужих командах длится 15—20 минут) возвращать их в «родную» команду, чтобы, встретившись, они могли обменяться впечатлениями и «залечить раны», т. е. подкрепить свои позиции новыми аргументами.

Хороший результат дает открытая версия при проработке проектов документов. Например, при подготовке проекта приказа или иного коллективного решения на первом этапе команды готовят три тезиса документа, на втором — семь, далее — девять и одиннадцать. При этом им разрешен «плагиат», т. е. они могут заимствовать идеи друг у друга.

Удобной оказалась игра «Вариант» для привязки словаря деловых характеристик к специфике работы того или иного заказчика: участникам, представляющим разные службы заказчика, на обсуждение предлагается «болванка» словаря. Каждая группа делает ряд предложений по его доработке и изменению. В результате игры мы получаем довольно хорошо проработанную основу словаря, которую специалист может доделать без дальнейших консультаций. Это позволяет сократить продолжительность привязки словаря в несколько раз.

Еще одна версия игры «Вариант» образовалась в результате ее «скрещивания» с конкурсом на поиск решений в сложной управленческой ситуации. Ведущий перед каждым этапом излагает управленческую ситуацию, а защитники вариантов убеждают ведущего дискуссию, что именно их предложение является наилучшим решением

вопроса. На следующем этапе разбирается новая ситуация.

Во всех случаях применения открытой версии игры «Вариант» номер варианта, который должен защищать тот или иной «защитник», — не более, чем порядковый номер выступления: «защитник» первого варианта выступает первым и т. д.

Сравнительный анализ «закрытой, принудительной» и «открытой, свободной» версий показывает, что неоспоримым преимуществом первой является возможность поддерживать заданный интеллектуальный уровень обсуждения и отсеивать тех, кто до него не дотягивает. В то время как в «открытой» версии он неизбежно сползает к уровню слабой части аудитории.

Общая продолжительность «Варианта» колеблется от 1 до 4 часов и регулируется ведущим.

При «закрытой» версии все же случается, что некоторые участники игры требуют разъяснить, почему их вынудили защищать точку зрения, с которой они не согласны. Спрашивают, не является ли это аморальным?! Что на это скажешь?

Если руководитель способен стать на точку зрения оппонента и даже защищать ее, опираясь на рациональные моменты, то у него появляется возможность маневра. Без маневра нет выбора, нет руководителя. Кроме того, может оказаться, что сама процедура защиты поможет руководителю найти более правильное, компромиссное или вообще принципиально новое решение. Защищать точку зрения, с которой несогласен, не более аморально, чем плыть под парусом, но против ветра. Весь вопрос, куда плывешь?

Вообще, всякое снижение интеллектуальных усилий под предлогом «аморальности» подозрительно, как подозрителен человек, старающийся мимо милиционера пройти прямо, не пошатываясь.

Глава 14
ДЕЛОВАЯ ИГРА «ПЕРСОНАЛ»

При проведении деловых игр и тренингов мы столкнулись с общеизвестной ситуацией: приказы и распоряжения по мере передачи сверху вниз по иерархической лестнице иногда неузнаваемо искажаются.

Умение передать распоряжение подчиненным так, чтобы они поняли его правильно, усвоили, что именно надо делать, — важное качество руководителя. Но не менее важно уметь принять приказ.

Что обычно мешает правильным передаче — приему распоряжения? Некоторая торопливость обеих сторон. В качестве оправдания ссылаются на нехватку времени. Однако здравый смысл подсказывает, что, пожалев времени на разъяснение распоряжения, мы потеряем еще больше при его выполнении. Скорее, срабатывают стереотипные представления: неприлично долго растолковывать распоряжение или долго не понимать, что говорит собеседник, тем более — начальник. Стороны ради психологического комфорта нередко делают вид, что поняли друг друга, в надежде уточнить детали в дальнейшем.

Предположим, распоряжение не выполнено. Начинается разбирательство, поиски виноватого. Умение повести дело объективно, принять справедливые кадровые решения — также крайне важно для руководителя.

Эти соображения и привели к появлению в нашей школе деловой игры «Персонал».

«ИСПОРЧЕННЫЙ ТЕЛЕФОН»

Основой игры является передача инструкции от участника к участнику по цепочке. (Это напоминает детскую игру в «испорченный телефон».) Задача участников — правильно, без искажений передать инструкцию друг другу.

Введен и «фактор торопливости»: участники разбиваются на команды, которые ставят в условия соревновательности. Однако главным критерием оценки является отсутствие искажений, а скорость передачи — лишь второстепенным, фоновым. Выигрывает та команда, которая передала инструкции без искажений (или с наименьшими искажениями), и лишь при одинаковых результатах в расчет принимается общее время передачи.

Первоначально в игре участвовали от двух до восьми команд, в каждой из которых было равное число участников (от четырех до восьми). Каждой команде предлагалось выбрать руководителя (номер первый в своей команде), подготовиться к передаче инструкции и распределиться по номерам. Передача инструкции начиналась с наименьшего номера. Акцентировалось внимание на том, что последний (например, восьмой) номер должен будет не р а с с к а з а т ь и н с т р у к ц и ю, а ее в ы п о л н и т ь.

Ведущий собирал отдельно от остальных участников первые номера (руководителей всех команд) и сообщал инструкцию, которую они должны были передать вторым номерам, а те — третьим и т. д.

ИНСТРУКЦИЯ

Содержание инструкции было не без «подводных камней». Мы добивались, чтобы ее было трудно передать без искажений, не вникнув в смысл, ограничившись механическим запоминанием.

Приведем содержание самой первой инструкции.

Последний член вашей команды, войдя в аудиторию, должен не пересказывать, а выполнять следующие действия:

1) выбрать пять человек, не являющихся членами вашей команды;

2) построить их слева направо в алфавитном порядке их фамилий, но начиная со второй буквы фамилии;

3) последнему в образовавшемся ряду дать задание перестроить оставшихся по любому принципу и последнему в этом новом ряду сказать слова утешения в связи с тем, что он оказался последним;

4) последний член вашей команды обязан доложить руководителю игры: «Задание выполнено!»

На этом выполнение инструкции заканчивается.

При разъяснении инструкции руководителям команд особенно тщательно объясняется порядок расстановки: «Представьте, что стоящие перед вами люди поменяли свои фамилии на новые, убрав из старой фамилии первую букву. Теперь эти новые фамилии (а заодно и их обладателей) расставьте в алфавитном порядке!» Приводятся примеры (Иванов — Ванов и т. д.). Складывается впечатление, что это самая трудная часть инструкции.

Затем акцентируется внимание на том, что инструкцию *исполняют* два человека: сперва последний член команды, затем человек, оказавшийся в «алфавитном» ряду последним, и снова последний член команды.

ПЕРЕДАЧА ИНСТРУКЦИИ

Первые номера, усвоив инструкцию, направляются в специально отведенную для передачи инструкций зону зала. Обычно это ряд отстоящих друг от друга стульев, каждый из которых предназначен для одной из команд. Первые номера подходят каждый к своему стулу, вторые номера встают со своих мест и подходят к своим первым номерам. Происходит передача инструкции от первых номеров вторым. Какими-либо записями пользоваться не разрешается.

При передаче инструкции присутствуют эксперты (члены жюри), закрепленные каждый за своей командой. Эксперты фиксируют персональные ошибки участников конкурса при передаче и приеме инструкции: неточность передачи; отсутствие контроля за тем, правильно ли понята инструкция; произвольное упрощение; невнимательность; безответственность по отношению к проблемам партнера и пр. Эксперт фиксирует факт искажения и виновного.

Как правило, несмотря на предупреждения о почти неминуемых ошибках и призывы не торопиться при передаче инструкции, инструкция все же искажается уже после третьего-четвертого звена. Случается, что последний номер, вызванный для выполнения инструкции, стоит в полной растерянности, совершенно не понимая, что ему следует делать. Однако такие случаи редки. Обычно последний номер каждой команды выполняет инструкцию, ... но не ту, которую получил первый номер. Последние номера вызываются в зал один за другим, и их действия являются для зала столь неожиданными, что то и дело сопровождаются взрывами смеха.

Игра проводилась несколько десятков раз, но лишь в считанных случаях отдельным командам удалось пере-

дать инструкцию без искажений и ее правильно выполнить. Характерным является «ускорение» передачи от номера к номеру, хотя вроде бы среднее время передачи от первого номера второму и от шестого седьмому не должно различаться. Очевидно, чувство ответственности за результат неуклонно снижается от номера к номеру.

Если все команды передали информацию с искажениями, сопоставляется то, как далеко удалось продвинуться командам в правильном выполнении инструкции: если одна команда выполнила без ошибок три шага инструкции, а другая «споткнулась» уже на втором, то выиграла именно первая команда, даже если на передачу инструкции она затратила значительно больше времени, чем вторая. Из двух же команд, допустивших ошибку на одном и том же шаге, выигрывает та, которая передачу инструкции закончила быстрее.

Иногда зал расходится во мнениях с жюри.

Допустим, первая команда все выполнила правильно, но только последний номер ее, расставляя людей, столкнулся с тем, что у двоих из них вторые буквы фамилии совпадают. Вместо того чтобы принять во внимание третью букву фамилии, он расставил людей случайным образом — алфавитный порядок нарушился.

Другая команда правильно выполнила расстановку по алфавиту, но дальше сбилась и продемонстрировала нечто несуразное.

Зал считает, что выиграла первая команда, поскольку она допустила лишь небольшую неточность, а вторая вообще не справилась с заданием.

Приходится объяснять залу, что он неправ, что если человека казнили точно в соответствии с предписанной технологией, но не того, кого нужно, то это не «небольшая неточность», а страшная, непоправимая ошибка.

Продолжая эту криминальную аналогию, можно сказать, что вторая команда занесла меч именно над преступником, хотя и не сумела довести дело до конца. (Пусть читатель простит нас за такие «жесткие» примеры, но они как-то быстрее усваиваются.)

НАЧИСЛЕНИЕ БАЛЛОВ

После того как команды наделали ошибок, их руководители получают задание разобраться в причинах невыполнения инструкции и наказать виновных штрафными очками. Даются три штрафных очка, которыми руководитель может «покарать» одного (ему достанутся все три очка), двоих (одному — два очка, другому — одно) или троих (каждому по одному очку) виновных.

Руководители проводят разбирательство и накладывают штраф. Эксперты, знающие истинных виновников, оценивают объективность наказаний. Явно неправильное

назначение штрафных очков (сомнительные случаи не рассматриваются) оборачивается против самого руководителя: если он явно не по назначению использовал все три штрафных балла, то и сам наказывается тремя штрафными баллами.

Однако с наказанного им подчиненного штрафные баллы не снимаются. Мораль: подчиненный поплатился не за то, что неправильно передал или принял инструкцию, а за то, что позволил себя безвинно наказать.

Команды, точно выполнившие инструкцию, награждаются поощрительными баллами: руководитель — двумя, рядовые участники — одним каждый.

В деловой игре «Персонал» нет жесткой системы начисления баллов. Ведущий лишь обязан соблюдать принцип ранжирования команд: чем лучше команда выступила, тем больше поощряется и меньше штрафуется. Это вызвано тем, что результат игры труднопредсказуем.

Если все команды выполнили задание отвратительно, беспечно и безответственно отнесясь к процедуре передачи инструкции, можно, конечно, выделить «лучших из худших», но зачем? Награждать в такой ситуации безнравственно, уместнее всех равным образом наказать штрафными баллами (по три на команду).

В то же время может случиться, что хотя все команды не справились с заданием, но одним помешали только досадные ошибки, другие же пострадали из-за собственной беспечности, и никакое чудо не могло помочь им. Первые заслуживают поощрения (каждому члену команды — один балл), но и штрафные баллы для распределения внутри команды от них не уйдут. Вторым же командам придется довольствоваться штрафными баллами. Словом, ведущий сам должен принять решение о размерах поощрений и наказаний.

Может возникнуть впечатление, что своеволие ведущего может повлиять на результаты конкурса. Очевидно, так и есть, но в меньшей степени, чем может показаться на первый взгляд. Но чтобы убедиться в этом, необходимо ознакомиться с общей системой подведения итогов конкурсного отбора, о чем речь пойдет позже.

ТЕХНОЛОГИЯ-16

При большом числе участников конкурса (больше 48) более рациональной оказывается иная технологическая схема проведения игры, при которой в каждой команде

по 16 участников, т. е. они создаются на основе игровых ячеек.

Если бы шестнадцать человек передавали информацию один другому по цепочке, это заняло бы очень много времени. Даже когда в цепочке восемь человек, в зале царит тягостное ожидание: те, кто уже участвовали в передаче, беседуют в специально отведенной зоне (чтобы не было контакта с теми, кто еще не знает содержания инструкции), прочие томятся неизвестностью, время тянется мучительно долго.

Поэтому шестнадцать человек располагаются для передачи не цепочкой, а гирляндой: один передает содержание сразу четверым, эти четверо — следующему одному, тот — снова четверым и т. д. (1—4—1—4—1—4—1). Центральные фигуры здесь, конечно, «одиночки». Каждый из них может рассматриваться как руководитель четверки, которая следует за ним.

Передача информации происходит за столами. С одной стороны каждого стола стоит один стул, с другой — четыре. Как только освобождается одиночный стул, его занимает следующий «игрок-одиночка». Освобождаются четыре стула — вступает в игру следующая четверка из данной ячейки.

То, что происходит за столом, может рассматриваться как одна из двух ситуаций:

1) «руководитель» ставит перед четырьмя своими «подчиненными» задачу и удаляется, предоставив им действовать;

2) ранее отсутствовавший «руководитель» беседует со своими четырьмя «подчиненными», чтобы понять, каково состояние дел, а затем «подчиненные» удаляются, а он начинает действовать.

Схема 1—4—1—4—1—4—1 показывает, что передача инструкции происходит шесть раз, а не семь раз, как в цепочке из восьми человек.

Кроме того, увеличение числа участников, включенных в цепочку параллельно, а не последовательно, увеличивает надежность передачи. Поэтому технология-16 гарантирует бо́льшую вероятность того, что команда справится с заданием. Игра идет быстрее.

Недостатком технологии-16 является то, что участники, входящие в состав четверок, находятся как бы на периферии игры. Конечно, активные натуры и здесь проявляют себя (с положительной или отрицательной стороны), ну а привыкшие держаться в тени не могут быть достаточно

объективно оценены, особенно если передача состоялась без искажений, но и без их помощи.

«Персонал» — игра эмоциональная. Ею лучше заканчивать первый игровой день конкурса, в крайнем случае — ставить ее перед обеденным перерывом, чтобы люди могли отдохнуть, «остыть».

Глава 15
ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОРГАНИЗАТОР»

Основная цель деловой игры «Организатор» — практическая проверка действенности и эффективности управленческих решений, принимаемых участниками конкурса.

Игра имеет ряд версий нарастающей сложности. Степень сложности зависит от наличия или отсутствия тех или иных элементов в игре.

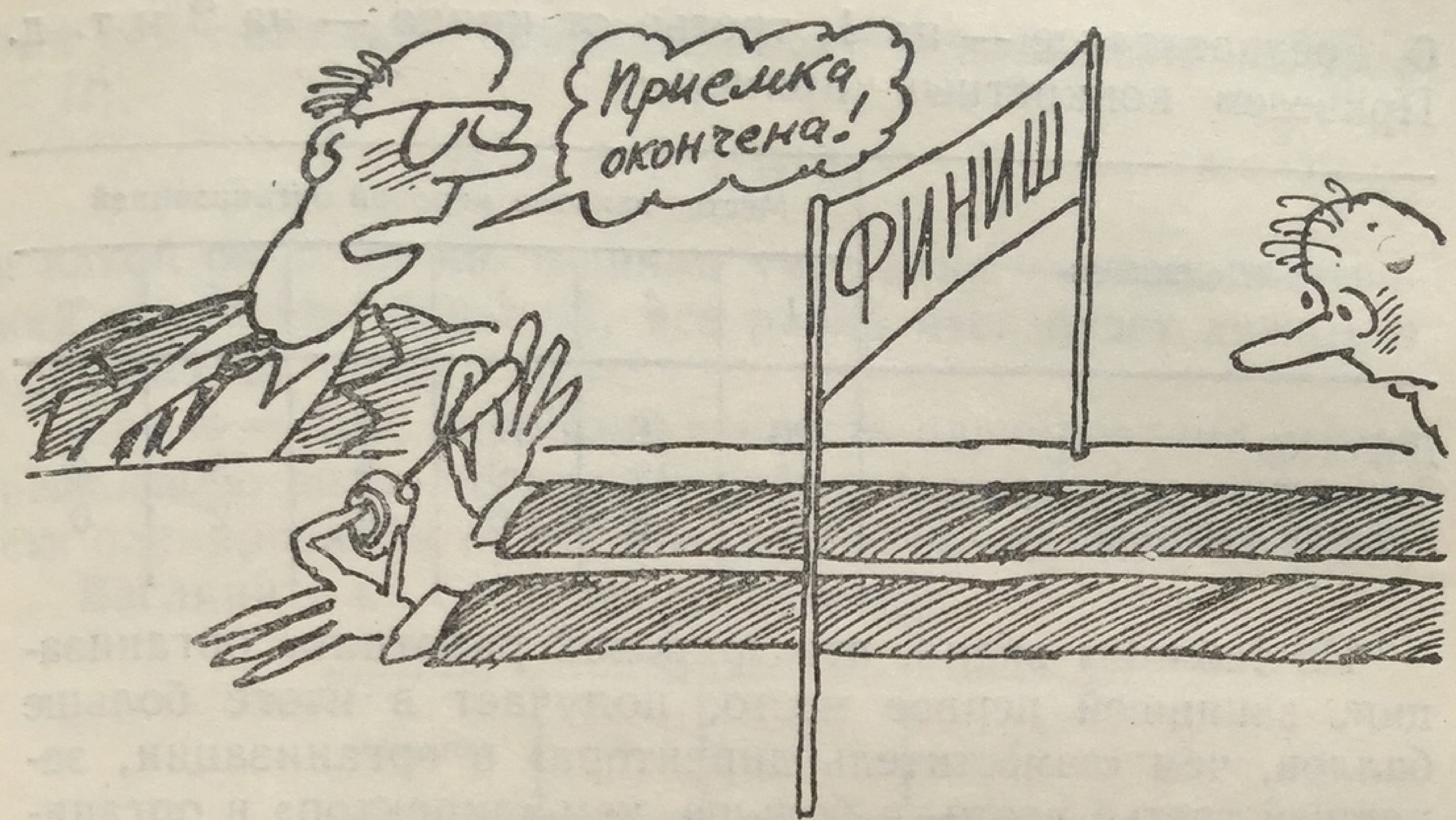
Самая простая, исходная версия подробно описана в гл. 8, особенно период подготовки производства. Поэтому здесь рассмотрим только некоторые ее моменты.

ФИНИШ

Надо сказать, что к финишу не только производительность труда возрастает, но и скапливается продукция, для завершения производства которой требуются буквально секунды. Так как незавершенная продукция в зачет не идет, цена каждой секунды на финише очень велика.

Для четкой организации финиша применяются два способа.

Если готовая продукция накапливается на столах (например, когда складывают разрезанные на части почтовые открытки) и приемка ее производится после финиша, то дается сигнал к окончанию работы (гонг, команда ведущего, звонок будильника и пр.). Все встают и отходят от стола. Еще до старта участников строго предупреждают, что за работу после сигнала они могут быть сняты с конкурса. Обычно эта мера вполне эффективна, хотя иногда и бывают претензии к командам, которые окончили работу не мгновенно.



Если же готовую продукцию предъявляют приемщикам, то обычно к концу производства у столов приемщиков образуется очередь. Возникает естественный вопрос: что считать завершением производства — конец работы или конец приемки?

Практика показывает, что люди, даже стоя в очереди на приемку, продолжают работать, а когда очереди нет, пытаются вести доделки прямо на столе приемщика. Поэтому было решено концом производства считать окончание приемки. За каждую единицу или партию (если приемка осуществляется только партиями) изделий выдается талон. По сигналу финиша приемщики выбрасывают все имеющиеся у них талоны в специальную урну (ящик) и предъявляют умоляющим принять готовую продукцию свои пустые руки. Такой финиш является особенно четким и нами постоянно применяется.

Проблема брака решается возвратом продукции на доработку или переделку. При приемке партиями в случае обнаружения брака возвращается вся партия.

ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ

Каждая игровая организация имеет штатное расписание, такое же, как и у остальных организаций. «Должностной оклад» выражается в баллах. Например, оклад «директора» составляет 4 балла, «заместителя директора» (главного инженера) — 3, «рядового работника» — 2.

Если игровая организация заняла последнее место, «должностные оклады» всех ее сотрудников умножаются на

0, предпоследнее — на 1, третье от конца — на 2 и т. д. Приведем конкретный пример.

Должность	Место, занятое игровой организацией					
	1	2	3	4	5	6
Директор	20	16	12	8	4	0
Заместитель директора	15	12	9	6	3	0
Рядовой работник	10	8	6	4	2	0

Из таблицы видно, что «рядовой работник» организации, занявшей первое место, получает в итоге больше баллов, чем «заместитель директора» в организации, занявшей третье место, и больше, чем «директор» в организации, занявшей четвертое место.

Как определить, какое место заняла та или иная организация? Для этого сопоставляют фактически достигнутые результаты за время производства и принятый план.

Для учета результата и плана используются как натуральные, так и стоимостные показатели (вал). Если производится всего **один вид продукции**, то используется натуральный показатель — штуки. И план — в штуках, и факт — в штуках. Для вывода итогового показателя, определяющего место игровой организации, используется формула, о которой мы уже упоминали выше:

ИТОГ = ФАКТ + ПЛАН, если план выполнен.

Или, если использовать язык символов,

$$И = Ф + \begin{cases} П \text{ при } Ф \geqslant П; \\ 0 \text{ при } Ф < П, \end{cases}$$

где $И$ — итоговый показатель; $Ф$ — факт; $П$ — план; 0 — ноль.

Иногда мы применяем более общую формулу:

$$И = Ф + \begin{cases} kП \text{ при } Ф \geqslant П; \\ 0 \text{ при } Ф < П, \end{cases}$$

где k — коэффициент, варьируя значения которого можно влиять на точность расчета плана.

Рассмотрим «предельные» случаи.

Допустим, $k = 0{,}01$. Тогда очевидно, что точность планирования почти не имеет значения. Даже если план

был действительно напряженным и реальным (т. е. $\Phi = \Pi$),

$$И = \Phi + 0{,}01\Phi,$$

и какой бы план ни приняли участники — очень маленький или очень большой, все равно итог будет лежать в пределах от Φ до $1{,}01\Phi$.

При $k = 100$, напротив, точность планирования играет решающую роль, поскольку итог в зависимости от точности планирования будет лежать в пределах от Φ до 101Φ.

Взгляните на следующую таблицу:

Команда	Φ	Π	$И$
1	20	15	1520
2	80	90	90
3	16	16	1616

Ясно, что факт имеет куда меньшее значение, чем точность планирования.

Мы, как правило, используем коэффициенты 0,5; 1 и 2.

Нами установлена определенная связь между сложностью продукции и значением коэффициента k: для сложной (конечно, с точки зрения игрового производства) продукции применяется значение 0,5, средней сложности — 1, очень простой — 2.

Мерилом сложности продукции считается время изготовления единицы продукции. Нерациональна для игрового производства продукция, для которой среднее время изготовления одной штуки больше, чем 15—20 минут (поскольку время производства в конкурсе устанавливается в пределах от 8 минут до 1 часа, оно также зависит от сложности продукции). Время изготовления единицы наиболее простой продукции занимает всего несколько секунд. Примером сложной продукции могут служить электромеханические игрушки (сборка с элементами пайки), простой — женские бигуди, собираемые из трех деталей.

Если для производства предлагается **несколько видов продукции,** то вводятся расценки за единицу продукции каждого вида. И план, и факт выражаются валовым показателем — общей стоимостью произведенной продукции.

Игровые организации на этапе подготовки производства определяют «наиболее выгодную» продукцию. Это является дополнительным стимулом к целенаправленному технологическому и экономическому анализу.

Однако следует обратить внимание на определенную инерцию мышления участников конкурса. Зачастую они склонны считать наиболее выгодной продукцию, с которой команда случайно начала подготовку производства. Привычное кажется и наиболее выгодным. Чтобы вынудить игровые организации основательно познакомиться со всеми видами предлагаемой к производству продукции, мы вводим «госзаказ» — обязательную часть плана, включающую небольшие объемы всех видов продукции.

«ЭЛЕМЕНТЫ СЛОЖНОСТИ» ВЕРСИЙ

Как уже говорилось, сложность версий игры «Организатор» зависит от наличия тех или иных элементов из следующего ряда:

А — выбор руководителей игровых организаций;

Б — аукцион портфелей директоров игровых организаций;

В — набор кадров в организацию;

Г — разделение на производственные и торгово-транспортные организации;

Д — замкнутый цикл (сборка—разборка—сборка);

Е — госбанк;

Ж — коммерческие банки;

З — исполком;

И — кооперативы;

К — акционерные общества;

Л — смешанные предприятия (со смешанной или совместной собственностью);

М — чековая система;

Н — игровая валюта;

О — многовалютная система;

П — товарное покрытие игровой валюты в специальном валютном баре (магазине);

Р — деление на государства;

С — таможенная служба;

Т — пограничная служба;

У — разделение на мирное и военное производство;

Ф — военные действия.

ВЫБОРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИГРОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Каждая организация получает бюллетень для выборов руководителя, разделенный на две зоны — левую и правую, для двух кандидатов в руководители. Желающие стать руководителями должны сами выдвинуть свою кандидатуру на общем собрании игровой организации. Они обязаны изложить свою предвыборную программу, ответить на главный вопрос: каким именно образом и за счет чего приведут организацию к победе.

Если число «самовыдвиженцев» меньше двух, выборы руководителя не проводятся. Ведущий принимает дополнительные меры, чтобы исправить положение. Если же кандидатов больше двух, организация после свободного обсуждения предварительным голосованием отбирает две кандидатуры, которые и заносятся в бюллетень.

Голосование производится поименно: каждый избиратель ставит свой игровой номер под той кандидатурой, за которую голосует. При равном распределении голосов кандидаты решают вопрос о руководителе сообща, а если мнения разойдутся, производится новое голосование.

Вновь избранный руководитель отмечает в бюллетене время, когда он принял управление данной игровой организацией, и заверяет этот факт своей подписью. С этого момента ведущий уже не имеет дел непосредственно с рядовыми работниками, а лишь с руководителем или его заместителями.

АУКЦИОН ПОРТФЕЛЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИГРОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В этом случае директором может стать любой участник конкурса. Причем число портфелей может быть ограничено, а может и нет. Последний вариант не сулит каких-либо преимуществ, кроме одного: ведущему не приходится ломать голову над определением числа игровых организаций. Сколько портфелей продано — столько будет и организаций.

Сложилась традиция сначала продавать портфели директоров коммерческих банков, затем — торгово-транспортных организаций и лишь в последнюю очередь — производственных. Но возможен и другой порядок.

Для участия в аукционе все желающие берут ссуду в государственном банке под высокие проценты (например, 10 %). Ее возвращают после окончания производства. Позже госбанк будет выдавать ссуды под 2 %.

Поскольку аукцион проводится в момент, когда уже пройдена определенная часть этапа подготовки производства, т. е. организации уже попробовали производить продукцию, сделали опытные образцы, известны расценки и выполнены расчеты возможных доходов, участники в состоянии решить, как далеко могут зайти в торгах за портфель.

Каждый желающий принять участие в торгах, а не просто присутствовать, вносит небольшую плату за право войти в «зону аукциона». Если он и не купит портфель, плата не возвращается.

Когда в «зоне аукциона» оказывается не менее двух участников, ведущий проводит торги. Если на портфель претендует лишь один участник, он автоматически приобретает портфель за уже внесенную входную плату.

Обычно на торги поступают не менее двух портфелей руководителей организаций каждого типа, чтобы не создавать организаций-монополий.

Во время аукциона разрешается передавать друг другу деньги, приобретать портфель на целую группу.

Во время торгов ведущий должен сдерживать азарт участников. Ведь портфель может быть куплен за сумму, возвратить которую будет не под силу, а уж о прибыли и говорить нечего!

ПРОЦЕДУРА НАБОРА КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИЮ

Руководители, назначенные по результатам предыдущего дня или купившие свои портфели на аукционе, выступают перед залом. Ведущий задает несколько вопросов каждому из них:

За счет чего Вы рассчитываете привести организацию к победе?

Какие Ваши недостатки скорее всего заметят Ваши будущие подчиненные?

Какие недостатки Вы менее всего хотели бы встретить у своих будущих подчиненных?

Кому Вы рекомендуете наниматься к Вам на работу и кому не рекомендуете? Желаете ли пригласить кого-либо персонально прямо сейчас?

Каждому директору предоставляется на одну-две минуты микрофон для свободного обращения к аудитории.

Затем всем участникам предлагается покинуть игровую зону, а директорам — занять места за столами своих организаций. Теперь участники могут зайти в игровую зону и подойти к тому столу, за которым сидит выбранный ими начальник.

Штатные расписания игровых организаций могут быть сбалансированы по общей численности участников конкурса, а могут предусматривать некоторую нехватку рабочей силы или, напротив, безработицу.

Как уже говорилось, конкурс проходит тем лучше, чем более сильна мотивация участников конкурса на победу в нем. При избытке мотивации можно усложнять задачу, создавая ситуацию нехватки рабочей силы. При недостатке мотивации лучше отсечь пассивных участников, чтобы они не снижали «общий тонус», а оставшиеся больше ценили возможность участия. В этом случае полезна небольшая безработица. Но если число игровых организаций таково, что возможен баланс по рабочей силе, лучше его реализовать.

РАЗДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И ТОРГОВО-ТРАНСПОРТНЫЕ

Производственные организации непосредственно производят продукцию, *торгово-транспортные* заняты ее транспортировкой и сбытом. При таком разделении функций материалы и комплектующие детали продаются государством (в этой роли выступают организаторы игры) по *твердым* ценам только производственным организациям. Готовая же продукция (опять-таки по *твердым* ценам) скупается государством только у торгово-транспортных организаций. Производственные же организации продают свою продукцию торгово-транспортным организациям по *договорным* ценам.

Иногда вместо торгово-транспортных организаций выделяются *снабженческо-сбытовые*. В этом случае государство по твердым ценам продает им материалы и комплектующие детали и скупает у них готовую продукцию, производственным же организациям ничего не продает и ничего у них не покупает. Между производ-

ственными и снабженческими организациями устанавливаются договорные отношения и действуют договорные цены.

В любом случае между организациями заключаются хозяйственные договоры, а значит, должен действовать арбитраж. Обжалование действий партнера в арбитраже возможно лишь в случае, когда хозяйственные договоры заключены не устно, а письменно. Разбирательство проводится точно по тексту договора.

Часто у организаций двух различных видов возникает желание организовать картель, а то и вовсе слиться в одну, чтобы оперативно перебрасывать рабочую силу с участка на участок. Препятствовать любой интеграции нецелесообразно. Однако, чтобы разделение функций между организациями не стиралось, организаторы должны:

1) иметь дело только с юридическими лицами, вести все расчеты по номинально существующим организациям, считая всякое объединение игровых организаций их частным делом (исключением является разбор конфликтов между ними в арбитраже, если факт объединения документирован);

2) вызывать на инструктаж, оперативные совещания или консультации раздельно директоров организаций разного вида, запрещая присутствие посторонних, т. е. различные организации должны получать разную информацию;

3) не вступать в непосредственный контакт с участниками, исключая директоров организаций, на которых должна лежать забота о трудовой и производственной дисциплине, режиме труда и отдыха участников конкурса.

ЗАМКНУТЫЙ ЦИКЛ

В первых версиях игры «Организатор» использовался только прямой цикл: имела место лишь сборка продукции.

Если продукция имела реального потребителя за рамками конкурса (предметы ширпотреба, детские игрушки и др.), ее, естественно, никто не разбирал — она шла потребителю.

Чисто игровую продукцию (например, автомобили, собранные из детского конструктора) после окончания конкурса разбирали организаторы при помощи участников. Однако, если число участников и время производства (1 час) велики, требуется довольно большой запас кон-

структора. Особенно остро эта проблема стоит на выездных конкурсах из-за транспортировки.

Встал вопрос об организации цикла с разборкой: пусть команды многократно собирают одну и ту же продукцию. Сначала возникли сомнения: не окажет ли разборка только что собранной продукции деморализующее действие на участников конкурса? Однако практика их развеяла. Более того — обнаружились преимущества замкнутого цикла: неизбежно возникают сбои в поставках, что позволяет воспроизводить реальные проблемы; кроме того, возрастают требования к точности учета (ведь кроме как в документах — производственных или фиксирующих движение денежной массы — следов произведенной продукции не найти, за исключением последних партий).

Чтобы отбить у участников конкурса охоту продавать одну и ту же продукцию несколько раз, имитируя разборку, игровая зона разгораживается (столами или стульями) на две зоны — с б о р к и и р а з б о р к и, соединенные между собой двумя контрольно-пропускными пунктами. Движение через КПП возможно только в одном направлении: входят в зону через один КПП, а выходят через другой. При этом через один КПП пропускают только с полностью разобранной продукцией, а проходя через другой, надо предъявлять и продавать «государству» полностью собранную продукцию.

«Государство» покупает готовую продукцию и тут же продает ее по более низкой цене, как «металлолом» — материал для разборки. Обычно работники «госприемки», покупая продукцию, выдают два вида чеков: на небольшую сумму — если эта продукция тут же продается как материал для разборки (продается как бы не сама продукция, а лишь воплощенный в ней «живой труд»), на значительную сумму — если «продавец» реализует ее окончательно, не собирается больше разбирать.

Когда этап производства приближается к концу, наступают драматические минуты. Есть риск, что на той или иной организации «повиснет» незавершенное производство. В этот момент важно, чтобы факт «купли — продажи» был зафиксирован в юридическом плане и была совершенно ясна юридическая принадлежность продукции, чеков и денег. Если недоразумения возникают между игровыми организациями, это не беда — они могут рассматриваться как дополнительная конкурсная и учебная нагрузка, как своего рода «штатные ситуации». Хуже, если

одной из конфликтующей сторон оказывается «государство» — организаторы.

Поэтому нельзя откладывать регистрацию покупки или вести ее в одностороннем порядке. Заключение сделки должно подтверждаться подписями сторон или передачей чека (наличных) из рук в руки. Увы, препирательства типа: «Вы уже купили!» — «Нет, мы еще не покупали!» — не такая уж редкость при некорректном оформлении сделок.

ГОСБАНК

Если ранее материалы и комплектующие детали отпускались игровым организациям по заявкам и лишь в случае угрозы дефицита вводились лимиты, при введении в игру «госбанка» ничто не выдается игровым организациям просто так, а лишь продается.

Для того чтобы иметь возможность покупать, организации берут в «госбанке» ссуду. Размер платы за ссуду фиксирован — 2 %. Ссуда выдается только юридическим лицам.

При разделении организаций на производственные и снабженческо-сбытовые между ними нередко заключается соглашение о товарном кредитовании, чтобы уменьшить выплаты банку. Производственная организация не берет ссуду в банке и не покупает материалы у снабженческой организации, а берет их у нее в долг, который возвращает при продаже снабженческой организации готовой продукции.

При работе по замкнутому циклу организации нередко берут ссуду не на все материалы и комплектующие детали, а лишь на ту их часть, которая необходима для производства первой партии продукции.

Словом, есть целый ряд способов уменьшения размеров займов у «госбанка». Однако, чем меньшей ссудой ограничиваются организации, тем выше требования к организации труда и учета, скорости и точности оформления сделок. Нередко по этой причине возникают затруднения и конфликты, выливающиеся в сложные арбитражные дела, особенно в случае преднамеренной недобросовестности какой-либо из сторон. При даче ссуды «госбанк» выдает клиенту чек или наличные, беря взамен вексель, который после окончания производства предъявляет к оплате. Заработок участникам не выплачивается до тех пор, пока организации не рассчитаются с «госбанком».

КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ

«Коммерческие банки» выступают посредниками между «госбанком» и организациями. «Госбанк» выдает «коммерческим банкам» ссуды под 2 %, а «коммерческие банки» — организациям под договорный процент (для каждого клиента свой).

Как правило, создается не один «коммерческий банк», а два или более конкурирующих. Обычно конкуренция банков обеспечивается системой подсчета баллов, основанной на сравнении деятельности банков. Если же между собой сравниваются все организации независимо от их типа, нередко у «банкиров» возникает желание объединиться в монополию.

Однако, как показывает практика, такие монополии недолговечны: либо они назначают совершенно нереальный ссудный процент и не находят клиента, либо один из банкиров потихоньку от других входит в соглашение с клиентом, нарушая договоренности с другими банками. В последнем случае арбитраж не принимает жалобы на «нарушителя конвенции», поскольку не защищает договоров, заключенных сторонами против интересов и за счет третьих лиц.

«Коммерческие банки», выдавая ссуды, сами определяют платежеспособность клиентов. «Госбанк» контролирует платежеспособность коммерческих банков.

При выдаче ссуд «коммерческие банки» используют наличные и ценные бумаги (чеки, векселя, банковские билеты и пр.) собственного выпуска. При погашении ссуд «госбанк» принимает только наличные или ценные бумаги собственного выпуска, ценные бумаги выпуска «коммерческих банков» к учету не берет. Поэтому может оказаться, что тот или иной «коммерческий банк» не в состоянии делать выплаты по своим ценным бумагам. Во всех случаях при конечных расчетах в первую очередь выполняются все обязательства перед «госбанком».

ИСПОЛКОМ

Ограниченность игровой зоны в некоторых случаях ставит особые проблемы перед организаторами: как ни распредели территорию (иногда и мебель) — всегда найдутся недовольные. Чтобы предупредить возможные претензии и «разгрузить» организаторов, вводится так называемый

«исполком». Он соединяет в себе законодательную и исполнительную власть и избирается всеми участниками конкурса.

Как и при выборах руководителей, желающие работать в «исполкоме» выдвигают свои кандидатуры сами. Организаторы обеспечивают некоторую избыточность числа кандидатур. Каждый кандидат выступает перед залом со своей предвыборной программой.

Голосование производится следующим образом: кандидаты выстраиваются вдоль одной из стен спиной к залу, участники конкурса встают и становятся в затылок своему избраннику. Самая короткая «очередь» расформировывается, и ее участники могут голосовать второй раз, встав в одну из оставшихся «очередей». Так продолжается, пока не останется столько очередей, сколько мест в «исполкоме».

«Исполком» сам решает, распределять ли ему производственные площади бесплатно, установить ли за них определенную плату или продавать с аукциона. Кроме того, в случае «безработицы» исполком может регистрировать кооперативы.

По такой же схеме при необходимости могут быть организованы различные общественные организации: профессиональные или молодежные союзы, партии. Общественные организации берут на себя часть функций организаторов конкурса. Кроме того, появляются дополнительные управленческие места, на которых участники конкурса могут проявить свои таланты. Чаще всего мы организуем «советы трудовых коллективов», которые как бы олицетворяют все общественные организации сразу.

КООПЕРАТИВЫ

Как уже было сказано, «кооперативы» организуются, в основном, когда в игре возникает «безработица». Игровые кооперативы отличаются от игровых организаций «государственного» типа тем, что государство не вступает с ними ни в какие товарно-денежные отношения. Единственный (кроме исполкома) орган государства, с которым кооперативы имеют дело, — «госарбитраж».

Председатели «кооперативов» свои портфели не покупают. «Исполком» регистрирует «кооперативы» при наличии не менее трех членов и берет небольшую плату за регистрацию.

«Кооперативы» являются юридическими лицами. Могут получать ссуды в «коммерческих банках». Покупают материалы и комплектующие детали у «государственных организаций» и продают им готовую продукцию.

АКЦИОНЕРНЫЕ ОБЩЕСТВА

Каждое юридическое лицо приобретает право за определенную плату зарегистрировать акционерное общество одного из трех типов.

1. **Общество с ограниченной ответственностью.** В этом варианте доля затрат на приобретение портфеля (или на регистрацию в исполкоме — для кооператива) определяет долю в чистом доходе, получаемую «держателем акций» после окончания производства независимо от его личного трудового вклада. Либо эти затраты учитываются только при распределении прибыли, а заработок выплачивается по другим основаниям. Никому, кроме работников данной организации, акции не продаются. Устав общества с ограниченной ответственностью утверждается общим собранием организации.

2. **Общество юридических лиц.** В этом случае «держателями акций» могут быть лишь юридические лица. Возможны образование фиктивного капитала общества и получение учредительской прибыли. За определенную (договорную) плату «коммерческие банки» могут выступать гарантами того или иного «акционерного общества».

3. **Открытое акционерное общество.** «Владельцами акций» могут быть любые частные и юридические лица. Акции могут свободно продаваться и покупаться, играть роль средства обращения. Открытое общество предоставляет наибольшие возможности для злоупотреблений, поэтому до начала производства необходимо провести как минимум одно собрание акционеров (в котором с правом совещательного голоса участвуют представители «госбанка» и «госарбитража») и выбрать правление общества (не менее трех человек).

СМЕШАННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

«Смешанные предприятия» являются частным случаем акционерных обществ юридических лиц, собственность которых имеет разную экономическую природу (собственность государственная и кооперативная, собственность

различных государств). Устав «смешанного предприятия» утверждается «исполкомом». Устав «совместных предприятий» различных игровых государств (исполкомов) утверждается государственными органами обеих сторон. При наличии таможни собственность «совместных предприятий» освобождается от таможенной пошлины, если используется самими совместными предприятиями.

ЧЕКОВАЯ СИСТЕМА

При введении системы расчетов чеками каждое юридическое лицо вправе выписывать свои чеки. Прием чужих чеков (кроме чеков «госбанка») является делом добровольным, сопряженным с экономическим риском, в отличие от оплаты наличными.

Чеки удобны тем, что при наличных расчетах могут заменить несколько купюр. Кроме того, чек может быть выписан на «некруглую» сумму. Например, если известно, что единица готовой продукции стоит 1320 руб., а материалы для нее — 960 руб., можно выписать чеки на эти суммы и пустить их в обращение.

Однако по ошибке или намеренно может быть выписан чек на сумму, перекрывающую платежеспособность. Поэтому участникам предоставляется возможность не выписывать собственные чеки, а пользоваться чеками «госбанка», оплата которых гарантируется.

Необходимо предупреждать участников, чтобы они не забывали получать взамен выписанных чеков материалы, векселя, расписки и таким образом контролировать свои затраты.

ИГРОВАЯ ВАЛЮТА

«Игровая валюта» выпускается для того, чтобы ускорить взаимные расчеты. Исключается возможность ошибок при учете. Для подведения итога игры достаточно пересчитать оставшуюся наличность, в то время как при введении чековой системы бухгалтерского учета это трудоемкая, кропотливая процедура.

«Минусом» расчетов наличными является то, что, как правило, невозможно проследить «экономическую историю» организаций, налицо только итог их деятельности.

Кроме того, при оплате наличными могут заключаться сделки, далеко выходящие за рамки заданий конкурса, искажающие результаты конкурсного отбора.

Поэтому для подстраховки следует расчеты наличными дублировать учетом движения материальных ценностей и готовой продукции в натуральных показателях.

МНОГОВАЛЮТНАЯ СИСТЕМА

Многовалютная система предполагает существование нескольких игровых государств (и соответственно «исполкомов»), каждое из которых имеет собственные законодательство и ценообразование. Важно, чтобы стоимости одних и тех же вещей или работ по-разному соотносились между собой в различных игровых государствах.

Функции «исполкомов» расширяются за счет делегирования им части функций организаторов игры (прежде всего издания законов, ценообразования, организации «национального банка» и «госарбитража»). За организаторами игры остаются лишь ее запуск, платные консультации по вопросам управления и «международный арбитраж».

Естественным следствием введения многовалютной системы являются «внешняя торговля» и организация «совместных предприятий».

ТОВАРНОЕ ПОКРЫТИЕ ИГРОВОЙ ВАЛЮТЫ

Покрытие игровой валюты в специальном «валютном баре» или «магазине», не отпускающих товар ни за какие денежные знаки, кроме игровой валюты, позволяет использовать дополнительные стимулы к участию в конкурсе.

В валютных барах или магазинах могут продаваться товары для удовлетворения как «сиюминутных» потребностей (кофе, лимонад, цветы и т. д.), так и отдаленных во времени (например, дефицитные издания по вопросам управления).

Умело используя новые стимулы, можно ослабить первоначальную мотивацию (желание попасть в резерв) или усилить ее. Первое возможно, если трата игровой валюты снижает выраженный в деньгах (а затем и в баллах) конечный результат участников в игре «Организатор», а вместе с тем и в конкурсе в целом. Второе — если трата валюты идет в зачет достижений игрока. Может быть организована и «смешанная» мотивация: приобретение одних товаров увеличивает итог, других — нет. В этих условиях складывается многообразие вариантов мотивации и поведения.

Например, если трата валюты **уменьшает** шансы попасть в резерв, резонно предположить, что участники воздержатся от приобретений. Однако у некоторых игроков над осторожностью возьмет верх нежелание выглядеть прижимистыми «карьеристами». Другие постараются собственным примером спровоцировать на траты соперников (и в конечном счете увеличить свои шансы). Третьи идут на траты, чтобы иметь самооправдание, если не удастся попасть в резерв.

Не менее ярко проявляются особенности личности и в том случае, если трата валюты **не отражается на итоге** или **увеличивает баллы:** участник может истратить всю валюту, демонстрируя склонность к мотовству или развитый «хватательный инстинкт», делиться валютой с товарищами или выпрашивать у них, давать валюту «в рост» или одалживать.

Обсуждая целесообразность траты и воздержания, участники игры раскрывают тем самым себя перед товарищами, обнаруживая и неожиданные стороны, что впоследствии оказывается весьма полезным для аттестации. Кроме того, товарное покрытие делает игровую валюту более осязаемой, а экономические закономерности более зримыми.

ИГРОВЫЕ ГОСУДАРСТВА

Формирование «государств» начинается с определения «гражданства» участков. Подобно тому как факт рождения и проживания автоматически решает этот вопрос в реаль-

ной жизни, в игре первоначальное «гражданство» определяется принадлежностью к той или иной игровой организации. Впрочем, условиями игры допускаются «эмиграция» и «репатриация».

Важно, чтобы обозначилась грань «мы — они», «соотечественники — иностранцы». Для этого хороши все средства:

различие цветов игровых номеров граждан разных государств;

раздел игровой территории;

различие «языков» (одни и те же понятия обозначаются разными словами, например: у одних — «предприятия», у других — «фирмы», у одних — «президент», у других — «премьер-министр» и т. п.);

различие валют (по наименованию);

различие государственного устройства;

различие законодательства;

различие (частичное) номенклатуры продукции;

различие ценообразования;

относительная информационная изолированность (на общегосударственные собрания «иностранцы» не допускаются).

ТАМОЖЕННАЯ СЛУЖБА

При различии в ценообразовании возникает искушение закупать товары в одном «государстве» в целях перепродажи в другом, т. е. спекуляции. Для предотвращения последней организуется «таможенная служба». Устанавливаются пошлины на ввоз и вывоз товаров.

ПОГРАНИЧНАЯ СЛУЖБА

При значительных размерах игровых зон в целях регулирования территориальных вопросов организуется «пограничная служба». Санкции за нарушение пограничного режима определяются представителями игровых государств до его установления. Причем эти санкции могут применяться не только к частным лицам, но и к государствам.

Они могут носить характер моральной или экономической компенсации, одностороннего изменения пограничного режима, разрыва дипломатических отношений, военных действий.

РАЗДЕЛЕНИЕ НА МИРНОЕ И ВОЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВА

Разделение на мирное и военное производства означает появление особого вида продукции (оружия), который приносит игровому государству только расходы и не оплачивается организаторами игры, но который имеет решающее значение в случае военного конфликта. Кроме того, расходы на вооружение могут быть частично компенсированы продажей оружия другим игровым государствам, если они в нем нуждаются. Степень милитаризации экономики игровые государства выбирают самостоятельно, руководствуясь «международными» соглашениями и степенью доверия к миролюбию соседей, а также своими территориальными, экономическими и социальными притязаниями.

ВОЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Военные действия ведутся с применением оружия, произведенного собственной «оборонной промышленностью» или приобретенного у других «государств». Военные действия могут носить весьма разнообразный характер: от самых простых до специальных военных игр.

Самый простой вариант выглядит следующим образом. Стороны формулируют свои притязания, которые могут распространяться на территорию, средства производства, готовую продукцию, трудовые ресурсы, систему управления и т. п. До начала военного производства устанавливается соответствие уровня превосходства в вооружениях с уровнем притязаний.

Военные действия сводятся к инвентаризации «военного потенциала» конфликтующих сторон, предъявленного ими арбитражу. Стороны могут предъявлять не весь арсенал, приберегая резервы для ответного хода. Арбитраж подводит итоги военных действий и в соответствии с ними перераспределяет ресурсы, явившиеся объектом притязаний.

Описание специальных военных игр выходит за рамки этой книги.

ТЕХНОЛОГИЯ ИГРЫ

Участники конкурса (например, 96 человек) сидят за своими столами — по четыре человека.

Ведущий излагает правила игры и сообщает, что именно будут производить организации, например, предлагает со-

бирать тракторы из детского конструктора по замкнутому циклу «сборка—разборка—сборка».

Участникам раздают комплекты конструктора с чертежами — по одному комплекту на каждый стол. Они знакомятся с чертежами, собирают опытный образец, делятся первыми мыслями о наилучшей организации труда с товарищами по столу. Через 25—30 минут заканчивается предварительное знакомство с «объектом» и «характером» производства.

Проводится аукцион портфелей руководителей игровых организаций; трех «коммерческих банков», четырех «снабженческих» и шести «производственных» организаций.

Сборку производят «производственные» организации, а разборку — «снабженческие». «Производственные организации» покупают у «государства» комплекты деталей для сборки тракторов по цене 90 руб. за комплект и продают «государству» готовые трактора по 100 руб. за штуку. «Государство» продает «снабженческим организациям» трактор как металлолом по цене 80 руб. Последние, разобрав трактор, сбывают комплекты «производственным организациям» по договорной цене (от 80 до 100 руб. за комплект).

«Коммерческие банки» получают от «госбанка» ссуду под 2 % и предоставляют ссуды «снабженческим» и «производственным» организациям под договорный процент.

Таким образом, 20 руб. (100 — 80 = 20 руб.) чистого дохода с каждого трактора распределяются между «государственным» и «коммерческим банками», «снабженческими» и «производственными» организациями.

Руководители игровых организаций набирают кадры. К этому моменту у каждой игровой организации уже есть задолженность — банковский кредит на покупку портфеля. Поэтому участники конкурса, нанимаясь на работу в игровые организации, учитывают не только личность руководителя и характер предстоящей работы, но и размер долга, который придется отрабатывать и выплачивать.

В игровых организациях начинается подготовка производства: отработка технологии и расстановка кадров, хронометраж, нормирование, технико-экономический анализ, расчет и принятие плана по чистому доходу, составление и заключение хозяйственных договоров, изготовление опытной партии и предъявление ее «госприемке» для предотвращения брака в последующем производстве.

Конструктор для подготовки производства выдается бесплатно, но перед ее окончанием изымается.

На каждую игровую организацию выделяются премиальные баллы (пропорционально численности работников), чтобы трудовой коллектив мог распределить их между работниками, внесшими наибольший вклад в подготовку производства.

Организации берут ссуды в «банках». «Снабженческие» организации оплачивают «государству» комплекты конструкторов, необходимых им для начала производства. Все договоры заключены, плановые цифры по чистому доходу зафиксированы, заверены подписями руководителей организаций и доведены до сведения «государства». Проводится совещание директоров организаций, на котором они подтверждают, что готовы начать производство и претензий по старту не имеют.

Объявляется старт. Это означает, что «снабженческие» организации могут забрать со склада оплаченную ими продукцию. Начинается производство. Оно продолжается сорок минут, по истечении которых «государство» перестает покупать готовую продукцию.

Организации расплачиваются друг с другом, а «коммерческие банки» — с «государственным». Оставшаяся после расчетов в каждой игровой организации сумма денег является ее чистым доходом—фактическим результатом игры.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

В отличие от других игр, в игре «Организатор» итог подводится дважды: после подготовки производства («должностной оклад» плюс «премиальные») и после завершения производства.

По завершении производства «факт» сравнивают с «планом» и подводят итог по приведенной на с. 248 формуле. Организации ранжируются внутри группы; банки сравнивают с банками, снабженческие организации — со снабженческими, производственные — с производственными.

Выявляют три группы; «лучшие», «средние» и «худшие». Затем устанавливают премиальный фонд «худшей» организации в каждой группе в зависимости от средней численности работников. Увеличив его втрое, определяют премиальный фонд «лучших» организаций. «Средние» организации получают премиальные баллы, средние между премиями «худших» и «лучших» организаций. Дробные значения округляют в пользу игровой организации.

Премиальный фонд распределяется самим трудовым коллективом. В случае разногласий по требованию кол-

лектива может быть образована конфликтная комиссия из работников других игровых организаций, единогласно выбранных трудовым коллективом данной.

«Организатор» — игра с большим будущим. В перспективе она, очевидно, перерастет в новый тип производства, уже не игрового.

* * *

Завершает конкурсный отбор аттестация участников. За два дня они в достаточной мере раскрывают друг перед другом свои достоинства и недостатки. И потому, что к этому вынуждают конкурсные задания и игры, и потому, что борьба за конкурсные баллы ослабляет контроль за тем, как выглядишь со стороны.

После игры «Организатор» три эксперта должны заполнить на каждого участника опросные листы (каждый эксперт заполняет один лист). Двух экспертов выбирает аттестуемый. Третьего назначает руководитель игровой организации, а для него третьего эксперта выбирает председатель совета трудового коллектива данной организации.

Эксперт должен указать, какими из указанных в листе положительными и отрицательными качествами обладает аттестуемый. (Причем указывается и минимальное число качеств, которое должен выявить эксперт.) Таким образом, с эксперта снимается психологический груз: он не виноват, что указал недостатки, он должен был это сделать.

Если эксперт все же утверждает, что у аттестуемого он никаких недостатков не заметил, выдвигают следующий аргумент: «Своим отказом Вы нарушаете ,,обратную связь'' лишаете своего товарища возможности узнать, где его слабое место». Или же предлагают указать недостатки, которые с наибольшей вероятностью могут проявиться в экстремальных ситуациях или в глазах наиболее требовательных деловых партнеров.

Указывая достоинства и недостатки, эксперты проставляют крестики в соответствующих графах. При обработке результатов все экспертные оценки данного аттестуемого переносят на один лист. Если достоинство или недостаток отмечены одним экспертом, при обработке они игнорируются, двумя — расцениваются как предположение, тремя — как факт. В конце опросного листа должна быть данная экспертом оценка целесообразности включения аттестуемого в резерв на выдвижение, которая выражается в аттестационных баллах. (Они отличаются от конкурсных баллов и не смешиваются с ними.)

Кроме того, иногда вводятся еще две аттестационные процедуры, положительный исход которых является *необходимым условием* включения аттестуемого в резерв на выдвижение.

Первой такой процедурой является *очная и гласная аттестация* в игровых организациях, в ходе которой трудовой коллектив голосованием решает, следует ли рекомендовать аттестуемого в резерв на выдвижение. Число «выдвиженцев» от каждой игровой организации ограничено и зависит от ее успехов в игре «Организатор». Тем не менее общее их число почти вдвое больше, чем действительное число мест в резерве. Зато тот, кого игровая организация не рекомендовала в резерв, в него не попадает, как бы много конкурсных баллов он ни набрал.

Последняя аттестационная процедура связана с «*черной меткой*», о которой мы уже говорили. Тот, кто наберет «черных меток» заметно больше других, также не попадает в резерв.

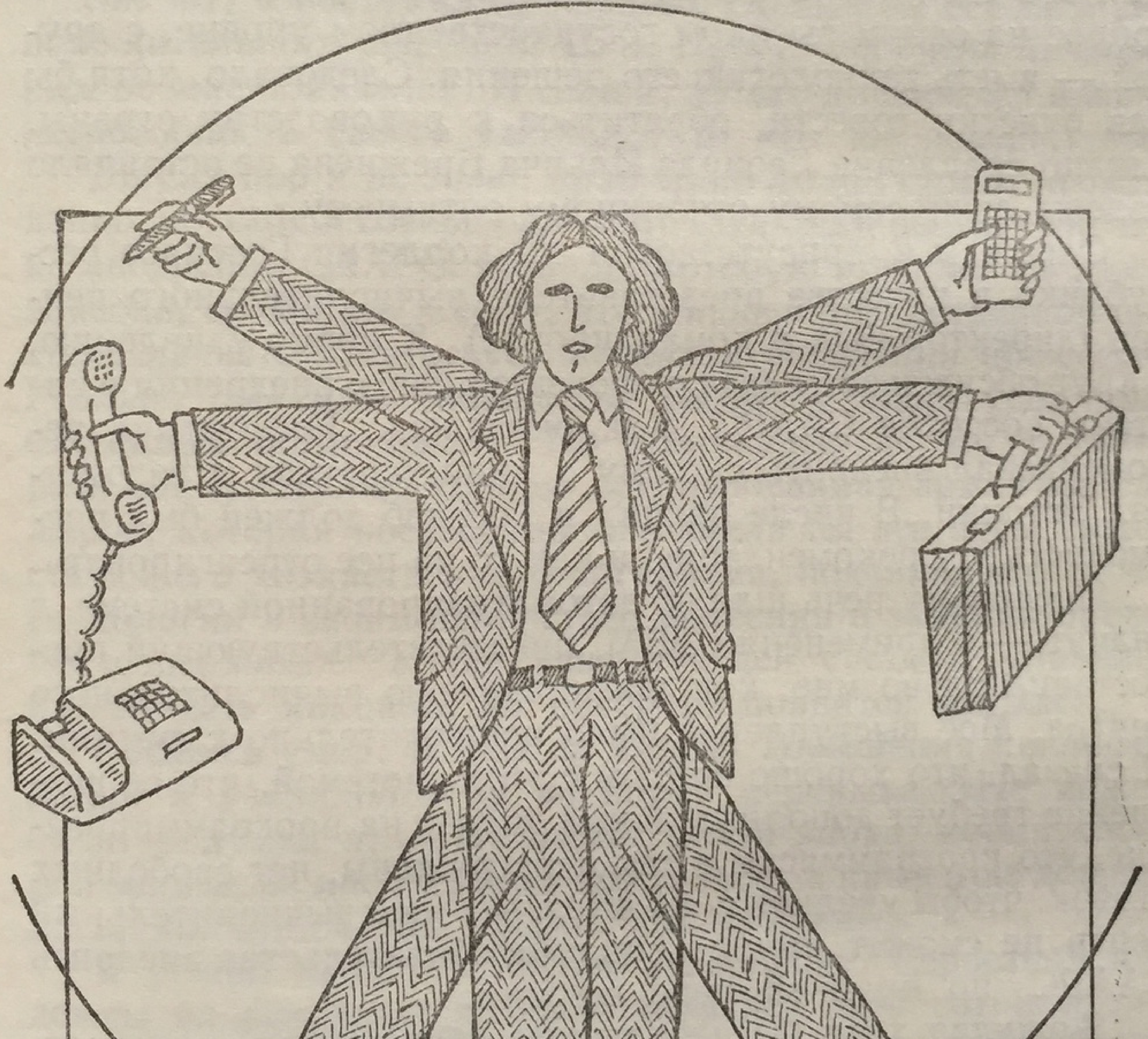
О подведении итогов конкурса мы уже вели речь выше, поэтому отошлем читателя к с. 194—195.

Изложенная нами персонал-технология конкурсного отбора не является догмой. Более того, каждый организатор конкурсного отбора (инструктор делового администрирования, прошедший подготовку в нашей школе) обязан изменить ее в соответствии со своими взглядами. Главное, чтобы было принято правильное решение о том, кого именно необходимо включить в резерв. Нужно быть готовым каждому публично объяснить, почему тот или иной человек не попал в резерв, и привести убедительные аргументы.

Ни в коем случае нельзя позволять заказчику или участникам давать советы, как лучше проводить конкурсный отбор. Однако здесь уместна не грубая отповедь, а терпение, доброжелательность. Проанализируйте предложенную вам идею, подведя собеседника к сознанию непродуманности или абсурдности его предложения.

3

ПОДГОТОВКА



Глава 16
ОБРАЩЕНИЕ «НАВЕРХ»

Вернемся в 1982 год. После первых профессиональных соревнований, в которых участвовали не самые худшие руководители, стало ясно, что не учить их нельзя. Так, добросовестный врач, осмотрев больного и поставив диагноз, не может этим удовлетвориться и пытается еще и вылечить. Стало также очевидным, что профессиональная несостоятельность — это не частная проблема отдельных руководителей, а общегосударственная. Значит, решению ее следует попытаться придать соответствующий масштаб. Как это сделать? С одной стороны, требовалось поднять вопрос на самом высоком государственном уровне, с другой — иметь технологию его решения. Следовало, хотя бы для очистки совести, обратиться к руководству страны, однако правление Леонида Ильича Брежнева не оставляло надежд даже самому отчаянному оптимисту.

Однажды я присутствовал на коллегии Госснаба республики в качестве представителя вычислительного центра (директор был в командировке). К моему удивлению, в круг обсуждаемых был включен вопрос о внедрении в системе Госснаба СААРС. Как оказалось, Госкомтруд рекомендовал внедрить систему в министерствах и ведомствах Эстонии. В числе прочих и Госснаб должен был рассмотреть эту рекомендацию и как-то на нее отреагировать.

Поскольку речь шла об автоматизированной системе, а значит — о применении ЭВМ, председательствующий предоставил слово мне, как представителю вычислительного центра. Мое выступление было исключительно коротким. Я сказал, что хорошо знаком с этой системой, что ее внедрение требует дополнительных затрат на программирование, что программисты и так перегружены, нет свободных ставок, чтобы увеличить их штат, что наш вычислительный центр не сможет принять на себя обязательства внедрить СААРС, по крайней мере сегодня.

Я ожидал хотя бы небольшого обсуждения, и напрасно... Председатель просто сказал: «Все ясно. Рекомендацию Госкомтруда рассмотрели. Переходим к следующему вопросу...»

Заседание шло своим чередом, а я сидел и пытался разобраться в том, что произошло. Почему я не сказал, что

я — автор СААРС? Чувствовал, что в данном случае это было бы неуместно. А почему? Потому, что решение все равно было бы отрицательным. Не хотел выглядеть жалко, как неудачливый проситель.

Но откуда взялась уверенность, что решение непременно будет отрицательным? Не я ли сам и похоронил вопрос? Я мог бы сказать, что вычислительный центр берется за внедрение СААРС. В этом случае вопрос бы, наверное, решился положительно.

Одобрил бы такое обязательство мой директор? Нет, не одобрил бы. Я бы выглядел как человек, использовавший свое присутствие на коллегии в личных целях. Более того, внедрение системы так бы и не состоялось, и я бы выглядел болтуном. Хотя вряд ли кто-то запомнил мои обязательства.

Значит, я поступил правильно. Но был ли все же шанс положительного решения? Был. Просто уж очень ничтожным он мне показался. И если я, автор, не поверил в жизнеспособность своего «детища», то кто же поверил бы?

До сих пор я не знаю, правильно ли поступил, неожиданно для себя и совершенно автоматически поставив крест на внедрении СААРС. Мораль, которую я извлек из этого эпизода, сводилась к тому, что в нашей хозяйственной системе начисто отсутствует механизм внедрения новшеств. Реально ощутимые новшества вводятся лишь усилиями отдельных «камикадзе». Но «камикадзе» не могут выиграть войну. Нужна хорошо организованная армия менеджеров, которая постепенно заполнила бы все поры существующего хозяйственного организма, подчиняя его своей технологии и своим ценностям, вытесняя и заменяя прежнее содержимое. Удел существующей системы управления — быть коконом, из которого появится мотылек.

Брежнев умер. Я был на курсах повышения квалификации и узнал об этом во время перерыва. «Не может быть! — думал я. — Не может целая эпоха, конца которой многие из нас не могли дождаться, а иные и не дождались, кончиться так просто, так буднично...»

Я решил написать письмо Андропову. Серьезной надежды на результат не было: «наверх» идут сотни тысяч писем, трудно рассчитывать, что аппарат, их перерабатывающий, составлен из людей, посвятивших жизнь служению своему народу. В лучшем случае это добросовестные чиновники. Такие сомнения посещают всякого «просителя». А все-таки вдруг поймут, вдруг прочитают не

через строчку, вдруг?... Чувство долга, самое загадочное из чувств, взяло верх. Я написал и отправил следующее письмо.

Уважаемый Юрий Владимирович!

Думаю, что волна писем обрушилась на Вас в эти дни и месяцы. Потому, что Вы хорошо начали. Я имею в виду даже не Вашу речь на пленуме, хотя она сама по себе достойна похвалы, а тот едва заметный, но очень важный психологический перелом, благодаря которому первоначальные скепсис и замешательство в связи с Вашим избранием сменились приятием Вас как лидера страны.

Вы сумели каким-то образом внушить надежду очень и очень многим людям, что слова Ваши не будут сильно раходиться с делами, а это именно то, в чем наша страна, уставшая от бумажного управления, нуждается в первую очередь. Конечно, надежда и уверенность — вещи разные, но и надежды для меня, например, оказалось достаточно, чтобы появилось это письмо. Разумеется, я отдаю себе отчет в том, как мало шансов, что оно попадет в Ваши руки, но долг есть долг, и я не могу его не написать.

В последние годы наша экономика стала буксовать: производительность труда почти перестала расти, сползает трудовая и исполнительская дисциплина, получают все большее распространение такие явления, о которых не хочется даже и писать. Думаю, обо всем этом Вы отлично знаете и по своей прежней работе, и по многочисленным письмам трудящихся. И, наверное, Вы чувствуете, что простым ужесточением мер воздействия вопрос не решить. Ведь нужно устранять причины, а не бороться со следствиями.

Ощущается явный провал в стимулировании, складывается впечатление, что никак не удается заинтересовать народ работать больше и лучше. Меняются показатели планирования: от вала перешли к реализации, от реализации к номенклатуре, а сдвига нет. Специалистам уже ясно, что и нормативно чистая продукция — тоже мертворожденное дитя.

А дело в том, что из оврага, куда сползло народное хозяйство, можно выбраться или усилив материальное стимулирование, или сделав рывок к коммунистическим производственным отношениям.

Как ни странно, но мысль и наших хозяйственников, и ученых постоянно крутится только вокруг первого вы-

хода, вокруг идей реформы 1965 года: стоит, мол, снять ограничения с фонда зарплаты, разрешить платить сколько угодно, а точнее, сколько человек действительно заработал, и начнутся чудеса. Будет и производительность, будет и качество ... И это, действительно, так. А дать землю да еще немножко техники «частникам», так и продовольственной программы не нужно: завалят рынок продукцией!

Но вот беда: материальное стимулирование, доведенное до своего логического конца, суть капитализм! Каждый шаг по этому пути — это, безусловно, шаг наверх, но так же безусловно это и шаг к капитализму, шаг назад.

Представим на миг, что удалось найти для предприятий такие экономические показатели, благодаря которым в передовые руководители автоматически попадает только тот, кто действительно умеет хозяйствовать. Хорошо ли это будет? Это приведет к стихийной вертикальной мобильности кадров, а партийные органы останутся не у дел. Разве не право расстановки руководящих кадров является основным рычагом осуществления руководящей роли партии?!

Эти два умозаключения образуют положительную обратную связь: стоит усилить материальное стимулирование, как улучшатся хозяйственные результаты, но ослабнет роль партии. Тогда будет уже труднее удержаться от следующего шага. А в конце пути — капитализм плюс ликвидация партии.

В том же время навязанная Рейганом гонка до истощения не позволяет нам довольствоваться скромными хозяйственными результатами и уныло брести по дну оврага. Скажем спасибо Рейгану и пойдем в коммунизм! Будем исследовать другой путь.

К сожалению, наша общественная наука долго даром ела хлеб, ограничиваясь провозглашением преимуществ социализма, вместо того чтобы прокладывать путь вперед, в неизведанное. И что уже совсем безобразно — не предпринимала никаких попыток социального экспериментирования, как будто о коммунизме можно узнать что-то новое и конкретное, ограничиваясь раскладыванием пасьянса из цитат классиков. И вот, когда пришла пора делать практический шаг, мы оказались без теоретического задела.

Еще в первой половине XIX века Роберт Оуэн, официально объявленный «лучшим капиталистом Европы», мог позволить себе на собственные деньги провести несколько

коммунистических экспериментов, оказавших впоследствии большое влияние на развитие марксистской теории. А мы, коммунистическая держава конца XX века, жалеем денег на эксперименты, которые позволили бы узнать достоверно, куда идти дальше! Не можем позволить себе то, что могло частное лицо, да еще в условиях капитализма. Это лежит на совести общественной науки, ставшей слишком придворной и откормленной, чтобы быть способной указывать путь вперед.

А эксперименты нужны квалифицированные, умные и деловые, чтобы на их результаты можно было положиться без опаски. Чтобы доверять результатам, надо доверять руководителю, их получившему, иметь уверенность, что он не погрешит против истинного положения дел ради личного успеха. Тут нужен советский менеджер, ориентированный на коммунизм.

Углубление разделения труда, в частности в области управления, привело к появлению в нашей стране новой категории руководителей, которых условно можно назвать советскими менеджерами.

Управление для менеджера — не должность и не ответственный пост, смещение с которого может привести к личной трагедии. Управление для него — специальность. Его профессиональная установка такова, что ему более или менее безразлично, чем управлять: цехом, государством или Большим театром. В отличие от обычного руководителя, он меньше ориентирован на карьеру, чистую анкету, лояльность к вышестоящим инстанциям, а больше — на интересы дела, свою профессиональную репутацию, на авторитет в глазах подчиненных.

С социально-психологической точки зрения менеджер скорее ощущает себя специалистом, чем руководящим работником. И если обычному хозяйственному руководителю в связи с усложнением управленческой деятельности нужен консультант по управлению, то менеджеру такой консультант не нужен, поскольку он сам не только специалист в области современных теорий и методов управления, но и имеет за спиной практику их применения.

Между обычными хозяйственными руководителями, предпочитающими, не мудрствуя лукаво, использовать власть, а не какие-то там особые приемы и методы управления, и менеджерами витает дух иронического взаимного неприятия, который вообще характерен для взаимоотношений руководителей и специалистов.

И хотя менеджеров сегодня значительно меньше, несоизмеримо меньше, чем обычных руководителей, за ними будущее. Ведь коммунизм можно определить как такой порядок устройства общества, при котором разделение людей на имеющих власть и не имеющих ее либо вообще отсутствует, либо не имеет существенного значения. Именно поэтому подлинное коммунистическое экспериментирование и «выращивание» гвардии новых советских руководителей — советских менеджеров — два неразрывно связанных между собой процесса, которые нельзя успешно вести отдельно.

Я глубоко убежден, что мы можем обогнать США, не догоняя, только органически соединив профессиональный менеджмент с конкретной коммунистической ориентацией в развитии производственных отношений (а не с фразеологией профессоров от общественных наук). Именно поэтому я призываю Вас оценить, какую поддержку способны оказать Вам и Вашему делу — практическому строительству коммунизма — советские менеджеры, эта новая, пока немногочисленная категория руководителей, без которой, однако, существенный подъем производительности труда и социального оптимизма в стране просто невозможен.

В связи с этим возникает следующее предложение.

Имеет смысл создать всесоюзное научно-промышленное объединение (с перспективой перерастания в госкомитет) по организации управления, подчинив ему:

несколько предприятий из различных отраслей промышленности (в том числе и сельскохозяйственных) в качестве экспериментальной базы для управленческих нововведений и коммунистического экспериментирования;

небольшой научно-исследовательский институт (чтобы он не превратился в очередную богадельню, следует отменить в рамках объединения доплату за ученые степени);

информационно-вычислительный центр, укомплектованный разнообразной отечественной вычислительной и организационной техникой;

школу менеджеров;

бюро управленческого обслуживания, основной и все более увеличивающийся штат которого составят профессиональные менеджеры, услуги которых бюро предоставляет различным предприятиям и организациям.

В течение определенного срока, зафиксированного договором между бюро и организацией-заказчиком, менед-

жеры бюро занимают в этой организации должности заместителей первых руководителей по организации управления (заместителя директора, заместителя управляющего, заместителя министра и т. п.). Заработную плату менеджер получает от бюро. Она всецело зависит от его категории (например: стажер — 150 руб., ..., менеджер высшей категории — 500 руб.) и не связана с тем, какой пост занимает менеджер в организации. Кроме того, он получает годовую премию от заказчика в случае успешного достижения той цели, ради которой он приглашен, выраженной в конечных результатах деятельности (например: повышения производительности труда на 5 %, снижения брака до 8 %, снижения текучести до 15 % и т. д.).

Категория менеджера ежегодно пересматривается как в сторону повышения, так и в сторону снижения по результатам конкурса. Причем так, чтобы численность менеджеров более высокой категории была меньше, чем более низкой (например, ежегодно 15 % менеджеров категория повышается, а 20 % снижается). Менеджеру, вновь поступающему на работу в объединение, присваивается низшая категория.

По истечении срока договора менеджер проходит переподготовку в школе менеджеров и на экспериментальных предприятиях объединения, управляемых менеджерами высшей категории.

Объединение действует на основе самоокупаемости (хозрасчета) за счет продажи продукции экспериментальных предприятий и предоставления услуг своих менеджеров, число которых не должно быть ограничено ничем, кроме соотношения между спросом и предложением на рынке менеджеров. Таким образом, объединение будет пользоваться тем большим влиянием в народном хозяйстве, чем больше квалифицированных, способных добиться успеха и пользующихся авторитетом менеджеров оно будет поставлять.

Оказывать какое-либо давление на предприятия и организации с тем, чтобы вынудить их нанимать менеджеров объединения, или поощрять их к тому, выделяя целевые денежные средства или дополнительную численность, совершенно недопустимо.

При такой организации успех функционирования объединения будет надежно определяться единственным и простым показателем — численностью штата менеджеров.

Возникший таким образом социальный институт менеджеров (отчасти напоминающих «спецов» постреволюционного периода) позволит совершить быстрый, но плавный, без рывков и катаклизмов, перевод народного хозяйства на качественно новый уровень управления, соответствующий достижениям мирового менеджмента и в то же время имеющий явно выраженную, конкретную коммунистическую направленность.

Если это предложение в целом не является оригинальным — тем лучше. Это говорит в пользу его жизненности. Во всяком случае, я всегда готов взять на себя его реализацию, так же как и всякий другой советский менеджер. За нами дело не станет.

В заключение в качестве иллюстрации к практической возможности «скрещивания» менеджмента с коммунистическим экспериментированием расскажу о первых шагах нашей организации (РВЦ Госснаба ЭССР), где я работаю заместителем директора по производству.

Логика построения эксперимента такая.

1. Основным экономическим законом коммунизма явится не производство материальных благ, а производство личностей (т. е. их развитие). Производство благ будет носить подсобный характер, перестав быть проблемой, как перестала быть проблемой борьба за существование с дикими зверями.

2. Применительно к отдельному предприятию это означает радикальное изменение его функции: выполнение государственных планов из главной цели превращается во второстепенную (точнее, даже не в цель, а в ограничение). Главной целью становится развитие личности каждого работника предприятия. Это не отменяет необходимость выполнения государственных планов. Просто их выполнение перестанет быть проблемой. А такое возможно, лишь когда потенциал предприятия существенно превышает тот, который необходим для выполнения плана. Излишек же потенциала будет использоваться в экспериментальных целях (для поиска более совершенных организационных, технологических и технических решений), для обучения работников.

3. Ясно, что если основная часть трудовых усилий работников направлена на совершенствование производства, то создается надежная база для неуклонного роста производительности и качества труда. Причем этот рост достигается без надрыва, без сверхурочных, как по-

бочный результат производственного творчества работников. Можно сказать, что предприятие находится как бы в режиме «глиссирования». (Другой вопрос: как вывести его в этот режим?) Как в свое время нам понадобилось, несмотря на низкий уровень жизни, развивать именно тяжелую промышленность, а не производство группы Б, так сегодня имеет смысл направить как можно больше резервов производства не на реализацию более напряженного производственного плана, а на производственное творчество, на создание базы для неуклонного роста производительности труда на каждом предприятии, в каком бы тяжелом положении данное предприятие ни находилось.

4. Важнейшей компонентой производственного творчества является участие трудящихся в управлении. Однако если рассматривать эту мысль не как дежурный лозунг, то она повергает в глубокое раздумье: ведь участие в управлении рядовых работников — эта палка о двух концах. С одной стороны, оно повышает заинтересованность трудящихся в выполнении принимаемых совместно с администрацией решений, но, с другой, польский вариант представляется менеджеру не особенно заманчивым, он справедливо опасается выпускать джинна из бутылки.

Необходимо найти такую форму участия трудящихся в управлении, которая исключала бы какое бы то ни было противостояние их администрации, возникновение социально-психологической грани «мы—они». Поиск такой формы и ее отработка и являются одним из основных направлений построения коммунистических производственных отношений.

5. Сегодня наличие грани «мы—они» между работниками и администрацией обусловливается и воспроизводится как самим фактом наличия профсоюзной организации (зачем же она нужна, если нет противостояния администрации и рядовых работников?!), так и существующим механизмом принятия и реализации управленческих решений (начиная от таких процедур, как заключение коллективного договора, и кончая процедурами контроля за выполнением приказов и распоряжений). Рядовой работник, оспаривающий целесообразность конкретного административного решения или настаивающий на выполнении администрацией принятых ею обязательств, самим установленным порядком (в частности — трудовым законодательством) подталкивается к тому, чтобы дей-

ствовать не как служебное или частное лицо, а как член общественной организации, т. е. к объединению с другими такими же.

6. Вообще говоря, представление о том, что общественная организация есть нечто более прогрессивное, чем, скажем, администрация, — это предрассудок, восходящий к временам классового разделения общества, когда прогрессивность класса (рабочего), объединенного в рамках определенной организационной формы (партия, профсоюз, другие общественные организации), переносилась в общественном сознании на саму эту организационную форму. И хотя исторический опыт знает немало общественных организаций, носящих крайне реакционный характер (например, фашистских), инерция мышления такова, что до сих пор участие трудящихся в управлении мыслится не иначе как через общественные организации. Качество же управления, деловитость в общественных организациях значительно ниже, чем в административных структурах. Поэтому всякая передача власти общественным организациям на практике либо сводится к формальности, либо влечет за собой отрицательные для организации последствия. Ведь объем реальной власти в организации — величина сохраняющаяся, а это значит, что невозможно реально увеличить объем власти одного работника, не уменьшая его тем самым для другого.

7. Поиск сосредотачивается, таким образом, не на организационной форме (административной или общественной), а на управленческой процедуре выявления проблемы, принятия и реализации решения, контроля за его исполнением и снятия проблемы. При этом важно социально-психологическую грань «исполняющие решения — принимающие решения» заменить другой: «принимающие компетентные решения —принимающие некомпетентные решения», которая разделяет не представителей администрации и рядовых работников, а представителей администрации и рядовых работников, способных управлять другими людьми и не способных.

8. Чтобы практически осуществить такой подход, необходимо предоставить рядовым работникам право принимать решения, касающиеся других людей (в том числе и руководства организацией), а также препятствовать проведению в жизнь некомпетентных решений. Однако столь необычный порядок должен получить своего рода правовую базу, для этого необходимо, чтобы принимаемые ре-

шения и история их реализации оставляли документальные следы. Это всего удобнее осуществить с помощью ЭВМ (иначе будет много писанины).

Предположим, директор поручает через ЭВМ инженеру какое-либо задание. Инженер приступает к его выполнению, но сразу сообщает ЭВМ, считает ли он это задание выполнимым. Если он не располагает чем-либо, необходимым для выполнения задания, инженер вправе дать директору контрзадание. Директор вправе отклонить его, но должен сообщить ЭВМ причину. Инженер может поискать другое решение и выдать задание не директору, а иному лицу в организации. Это лицо также вправе отклонить задание (если не находится в подчинении у данного инженера), сообщив ЭВМ причину. ЭВМ не только ее зафиксирует, но и сообщит об этом непосредственному начальнику этого человека. Приняв поручение, должностное лицо, в свою очередь, может дать задание еще кому-нибудь.

Получается своего рода «футбол». Но поскольку вся история перепасовок заданий фиксируется в памяти ЭВМ, ответственность игроков за каждый пас резко возрастает и отклонить без достаточных оснований какое-либо разумное предложение становится гораздо сложнее. При необходимости ЭВМ моментально восстановит всю причинную цепь событий (например, при подготовке к партийному собранию).

Такой механизм, несомненно, гарантирует участие трудящихся в управлении (наш инженер имеет право давать задания, не только выполняя задание вышестоящего лица, но и по своей инициативе), но снимает угрозу «тирании большинства». Ведь трудящиеся в данном случае выступают неорганизованно. Каждый из них выступает как эксперт, как личность, и именно по таким вопросам, в которых он хорошо разбирается. Принимать некомпетентные или предвзятые решения уже стыдно. ЭВМ в состоянии производить необходимый анализ и принимать решения. Например, если перепасовка замкнется между какими-то двумя работниками, ЭВМ немедленно сообщит об этом их общему начальнику.

Самое главное, что автоматически выживает только самое компетентное и неуязвимое для критики решение, независимо от того, кто его автор: директор или рядовой работник. ЭВМ может периодически подводить итог, выявляя наиболее и наименее компетентных работников,

а также тех, из-за чьей безответственности и неисполнительности более всего страдают дела организации, и сообщая об этом коллективу.

Различие между директором организации и рядовым работником в смысле права на решение становится несущественным. С другой стороны, то обстоятельство, что стиль работы каждого становится очевидным для коллектива, заставляет его и без всякого материального стимулирования быть более подтянутым и деловитым.

9. Казалось бы, выход найден, но радоваться рановато. Если соорудить такую систему и запустить ее, то очень скоро окажется, что она превратилась в игрушку, в своего рода состязание логик. Выигрывать будет не тот, кто хорошо работает, а тот, кто хорошо играет, тратит много времени на тщательное обдумывание своих ходов и ходов «противника». Нет гарантии, что эти хорошо продуманные, выдержавшие всестороннюю критику и обеспеченные реальными ресурсами решения, во-первых, будут реализованы фактически, а не на бумаге, во-вторых, будучи реализованными, принесут действительную, а не только предполагаемую пользу.

Словом, недостатком предлагаемой системы является то, что она никак не завязана на конечные результаты предприятия, а значит, рискует оторваться от реальной действительности и начать развиваться по каким-то своим законам.

Чтобы этого не случилось, необходимо заземлить все взаимные поручения в этой системе на реальные производственные проблемы. Кроме того, надо избежать широко распространенной практики, при которой проблема считается снятой с повестки дня, если кто-то отчитался в проведении мероприятия. Чтобы реально не решенная проблема не сбрасывалась со счетов появлением галочки в плане оргтехмероприятий, необходимо обеспечить наличие в системе информации о состоянии производства.

10. Бичом производства являются простои, вызванные самыми разными причинами: отсутствием инструкций, фронта работ, материалов, неисправностью оборудования, потерями времени на производственные совещания, общественную работу и т. д.

Важно, чтобы все, даже непродолжительные простои и их причины регистрировались и сообщались ЭВМ. Тогда ЭВМ сама может выписывать задания соответствующим работникам и службам, а дальше они займутся перепасовками, о которых шла речь раньше. ЭВМ же будет

вести счет убыткам. Как бы работники ни отчитывались перед ЭВМ о выполнении мероприятий, она от них не отстанет, пока простои по данной причине фактически не исчезнут.

Заставить работников регистрировать все факты простоя может только заинтересованность в этой регистрации. Это возможно, если их зарплата или престиж снижается из-за незафиксированных простоев, т. е. считается, что работник плохо работал, не выполнил дневную норму, а на самом деле ему помешал простой. Если же он простой зарегистрирует, то будет считаться хорошо работавшим (выполнившим дневную норму). Таким образом, мы приходим к мысли о необходимости стимулирования выполнения дневных заданий (а не месячных, как у нас принято). Это означает, что надо опереться на соответствующие организацию и оплату труда.

11. Мы взяли за основу систему дифференциальной заработной платы Ф. У. Тейлора, которую он ввел на заводе «Мидвел стил компани» в Филадельфии в 1895 г., и адаптировали ее к условиям социализма, т. е. к нашему трудовому законодательству и, простите великодушно, к скверному нормированию и неритмичной работе. Переделка потребовалась радикальная: ведь важнейшей предпосылкой системы Тейлора является предварительное, очень точное нормирование (можно было бы сказать «научное», но злоупотребление этим термином в нашей литературе лишило его первородного смысла). Именно по этой причине система Тейлора не получила у нас широкого распространения, несмотря на жгучую актуальность проблемы производительности труда. Даже сам Тейлор соглашался со своими оппонентами, утверждавшими, что требование точного нормирования является серьезным препятствием на пути распространения его системы. (Правда, речь шла о том, как достичь точного нормирования, а не о том, как обойти это требование, сохранив рациональное зерно системы.)

Мы встроили в систему Тейлора механизм двойного нормирования (базового неточного нормирования и оперативного перенормирования), благодаря чему сумели обойти это препятствие. Автоматически этот механизм (описание его опускаю за неуместностью в этом письме) стимулировал выполнение приоритетных работ (а расстановка приоритетов ежедневно меняется), решил проблему разновыгодности работ и, что очень важно, помог «обойти»

наше трудовое законодательство, препятствующее внедрению новых форм организации и оплаты труда. Ведь по закону любое изменение в оплате надо согласовать с профсоюзом, объявить о нем коллективу и месяц ждать, прежде чем ввести на деле. А таких изменений у нас в ходе внедрения системы Тейлора было больше десятка. Если бы нам не удалось обойти этот пункт, внедрение вместо месяца растянулось бы на два года. За это время ни у кого бы не осталось сомнений в том, что система, которая так долго внедряется, плохая. Дело бы провалилось.

Узким местом у нас на производстве был (приятно писать об этом в прошедшем времени!) участок подготовки данных для ЭВМ «Минск-32». Крайне низкая трудовая дисциплина, постоянные перекуры, игра в карты в обеденное время и обед — в рабочее. Груды неотперфорированных документов. Постоянные скандалы с заказчиками — сбытовыми организациями: когда операторы, бросив работу, уезжали раньше времени домой, народное хозяйство республики получало необходимые материалы и оборудование от сбытовых организаций на день позже. Администрация, задолжав операторам массу отгулов за работу по субботам и сверхурочно, оказалось зажатой у них в кулаке, они диктовали свои условия, требуя за выход на работу в очередную субботу по два отгула. Так выглядел «объект внедрения».

Базовые нормы мы установили более жесткие, чем утвержденные ЦСУ, чтобы после внедрения системы Тейлора производительность труда возросла не менее чем на 20 %. К каждой пачке документов прикреплялся расценочный талон, на котором указывалось, какую часть (в процентах) от дневной нормы составляет данная работа. Подсчитав полученные за день талоны, каждая работница определяла, выполнила ли она свою дневную норму. За выполнение дневной нормы начислялась премия. Никакой «ударной» работой в конце месяца восстановить премию, упущенную в дни невыполнения нормы, было невозможно.

Каждый день вывешивался информационный листок, из которого можно было узнать, кто и в каком объеме выполнил дневную норму накануне и какую заработал премию. Таким образом, был запущен механизм соревнования.

Для обеспечения взаимозаменяемости операторов для тех, кто осваивал дополнительные виды оборудования, на

определенное время устанавливались пониженные нормы. Зарегистрированные простои, произошедшие не по вине работниц, не оказывали существенного влияния на размер премии, тогда как незарегистрированные приводили к снижению заработка, что операторы поняли довольно быстро.

Мы внедрили эту систему с 1 июня и в конце месяца подвели итоги. Резко возросла ритмичность работы. Производительность труда выросла на 24 %. Премия упала в среднем более чем в два раза: с 38 до 17 %. Образовавшаяся экономия фонда заработной платы позволила «скупить» у работниц отгулы, которые задолжала предыдущая администрация (операция, конечно, не вполне официальная, но пусть этот грех будет на мне). Несмотря на резкое падение премии, никто не уволился, так как связь между размерами премии и своим трудом операторы могли наблюдать ежедневно. Возникавшие ранее недоразумения при начислении премии отпали сами собой.

Мы получили и важный побочный психологический эффект. Если раньше инженеры стремились убежать из производственных отделов в отделы проектирования и программирования, на «чистую» работу, то теперь наметился перелом. Наметилась тенденция ухода от работы «на полку» к настоящему инженерному труду на производстве. Ведь внедрение системы потребовало довольно высокой инженерной квалификации и в то же время доказало, что работники ею обладают.

И другой немаловажный эффект: если внедрение системы Тейлора на участке подготовки данных требовало моего постоянного и непосредственного личного участия, то сейчас, когда идет подготовка ее внедрения для операторов ЭВМ, этой работой заняты в основном руководители более низкого уровня, имеющие за спиной опыт первого внедрения. Думаю, что после повторного опыта они смогут провести подобную работу на любом советском предприятии, что гарантирует повышение производительности труда.

Все простои неизменно фиксируются. Нам остается перевести всю эту систему на ЭВМ, и тогда мы сможем выполнить свою программу построения производственных отношений в организации нового, коммунистического (в обсуждавшемся смысле) типа. Хотя система Тейлора неприменима непосредственно к организации труда инже-

нерно-технических работников и руководителей, мы видим пути создания для них аналогичного по сути механизма, основанного не на установлении дневной нормы, а на своевременном выполнении обязанностей. И поскольку система премирования ИТР и практика ее использования позволяют стимулировать их труд только негативным путем — депремирование, мы, очевидно, используем для этих целей средства, выделяемые на награждение по результатам соцсоревнования, придав всему механизму соответствующую форму.

Этим, изложенным без подробностей и деталей примером из практики коммунистического экспериментирования я хотел показать, что подобного рода эксперименты не сводятся к какой-то одной простенькой идейке, а образуют довольно сложную конструкцию, требующую тщательной научной и менеджерской проработки, большой энергии, настойчивости, граничащей иногда и с превышением власти, а стало быть, и с риском для собственной карьеры.

Наш опыт показал, что можно повышать производительность труда, не повышая его оплату, а снижая ее, что если мы на одну чашу весов положим снижение оплаты труда, а на другую — ее «справедливость», то еще неизвестно, какая чаша перевесит. А это и означает запуск механизма морального стимулирования, ведь именно «моральность» зарплаты может перевесить ее размеры. Это тот мостик, по которому можно перейти от материального стимулирования к моральному. Если бы большие доходы и изобилие материальных благ делами людей менее жадными, не потребовалась бы социальная революция. Еще Оуэн считал, что в Англии прошлого века созданы материальные предпосылки для построения коммунизма (он подсчитал, сколько еды и одежды производится). А что касается «формирования нового человека», то любому марксисту ясно, что, пока не возникнут новые производственные отношения, нового человека никакими разговорами не сформируешь.

Наконец, несколько политических аргументов. Опыт прошедших лет показывает, что успехи внешнеполитические весьма эфемерны, если они не подкреплены успехами во внутренней политике. Внешняя политика — продолжение внутренней, а не наоборот. Нельзя жить с лицом, повернутым на Запад, вычислять, силу или слабость узреет он в том или ином нашем шаге.

Боюсь, что и свою концепцию войны как технократической гонки он успел нам навязать, и мы ее молчаливо принимаем. Западу это выгодно, поскольку он богаче и обладает высокоразвитой технологией. Но война будущего — это война не за тела людей и не за нефть. Это война за умы и за способы управления ими. И главное оружие здесь — не сверхлазеры на спутниках, а психология и социология (технологизированная идеология). Отставание именно в этой области должно нас беспокоить прежде всего. (Вспомним древнее китайское правило: чтобы победить противника, не надо стремиться стать сильнее его, а надо сделать его слабее себя.) Мы понесли большой моральный урон, сменив концепцию непосредственного строительства коммунизма на концепцию развитого социализма, отодвигающую коммунизм в неопределенное будущее, превращающую его в вечно убегающую и никогда не достижимую цель. Эту ошибку надо исправлять.

Реальные поиски на пути построения коммунистических производственных отношений, развертывание широкой дискуссии и экспериментов по конкретным моделям коммунизма — вот то, что способно вернуть энтузиазм и социальный оптимизм народу, послужить противоядием психологии тотальной безответственности, безделья и воровства. Средство это, конечно, более надежное, чем устрашение, на которое почему-то уповают многие.

Старые методы подготовки руководителей должны быть пересмотрены, для новой гвардии нужны новые методы. Я их Вам предложил.

Позволю себе также подарить Вам свою книгу[1]. Она хорошо написана, поэтому я не стесняюсь это сделать. Если внедрить ту систему работы с кадрами, которая описана в этой книге, по всей стране, то заметно возрастет уровень управленческой культуры, деловитости, эффективности работы руководителей и специалистов. А значит, это следует сделать. Думаю, что Вашей власти на это хватит, хотя понимаю, что и она не беспредельна. Рутина везде есть. Во всяком случае, от души желаю Вам успехов на новом поприще. Ведь Ваш успех — это успех нашей, в том числе и моей, страны.

С искренним уважением товарища по партии
25.12.82

В. Тарасов

---

[1] Речь идет о книге «Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов. Опыт социальной технологии» (Таллинн, 1982).

Месяца через два-три меня пригласили в ЦК КП Эстонии к заведующему промышленным отделом, который сказал примерно следующее: «С Вашим письмом ознакомились в экономическом отделе ЦК КПСС. Они не отринули Ваши предложения. Их почему-то заинтересовали какие-то «менеджеры», что-то Вы там об этом писали. Мне надо им отвечать. Не могли бы Вы как-то заземлить Ваши предложения, подсократить масштаб, привязать к местным условиям...» (т. е. космический корабль нужен, но поменьше размером, и не летающий, а ползающий.)

Жаль было терять время, но от участия в похоронах (заземлении) собственных предложений уклониться не удалось. Дело кончилось ничем. Но определенный выигрыш все же был: я как бы получил трудноосязаемую «индульгенцию» далее действовать на свой страх и риск, чем я и не преминул воспользоваться.

Позже мне приходилось еще дважды обращаться «наверх»: к первому секретарю ЦК ВЛКСМ т. Мироненко с проектом проведения коммунистического эксперимента на Южном Сахалине перед XX съездом ВЛКСМ и в начале 1988 г. с предложением о менеджерской подготовке гвардии «афганцев» в целях радикального преобразования социально-экономической ситуации в одной из «запущенных» областей РСФСР — к члену Политбюро ЦК КПСС т. Слюнькову. И в том и в другом случае каких-либо последствий эти предложения не имели.

Возникает вопрос: следует ли обращаться в высокие инстанции по государственным вопросам? Во все века такая проблема существовала. История полна примерами и счастливых, и трагических, а еще более — безрезультатных исходов таких обращений. И хотя весьма сложно предугадывать последствия конкретного обращения, они несут в себе один бесспорно положительный момент — вынуждают более или менее отчетливо сформулировать программу общественного преобразования, да еще постараться изложить ее в компактном и понятном для другого виде. Однако каждое обращение с неблагоприятным или безрезультатным исходом снижает авторитет обращающегося, поэтому злоупотреблять как управленческим ходом обращением «наверх» не следует.

Макиавелли учил: требуйте от подчиненных говорить вам правду о том, что вы спрашиваете, и запрещайте им говорить вам правду о том, чего вы не спрашивали. И это

правильно. Иначе трудно установить нормальные взаимоотношения с подчиненными: они будут или вам во всем поддакивать, или проявлять неуважение, держаться фамильярно, нарушать дисциплину.

Если перенести это правило на государственный уровень, то положительное реагирование на предложения граждан по вопросам, «о которых их не спрашивают», снижает авторитет государственной власти, ослабляет возможности использования государственного аппарата как аппарата насилия и принуждения, провоцирует подданных на «фамильярное» отношение к государству.

В то же время круг вопросов, по которым государство интересуется мнением своих подданных, достаточно расплывчат, поскольку у государства имеется множество каналов получения информации. Одна и та же информация, одни и те же предложения могут иметь различную судьбу в зависимости от выбора информационного канала автором предложения. Поэтому надо выбирать такой канал, чтобы ваши предложения попали в разряд тех, «о которых спрашивают», и в то же время он не должен быть перегружен аналогичными предложениями.

С этой позиции наилучшим каналом для подачи предложений государственного масштаба представляется использование средств массовых коммуникаций, в первую очередь — печати. Индивидуальные письма «наверх» сегодня представляются анахронизмом, вызванным времен-

ной неспособностью средств массовых коммуникаций в нашей стране отражать социальную реальность. В тот момент, когда пишется эта книга, кажется, что это несчастливое время уже позади.

Глава 17
ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ КАК ПАРАОРГАНИЗАЦИЯ

Поскольку рассчитывать на помощь государства не было веских оснований, требовалось найти некое нетривиальное решение социально-технологической конструкции школы менеджеров:

1) не требующее для своего воплощения начального капитала;

2) осуществимое без какой-либо значимой поддержки «инстанций»;

3) не противоречащее существующему правопорядку;

4) не зависящее от личных качеств реализующих его людей (за исключением автора, разумеется);

5) способное противостоять возможным недружественным воздействиям отдельных элементов окружающей среды;

6) заключающее в себе возможность неуклонного восходящего саморазвития.

БЕЗ ПЕРСОНАЛА И РЕСУРСОВ

Для того чтобы найти подходящее решение, надо решить для себя: что именно должно накапливаться в результате «восходящего саморазвития», что должно быть на выходе? Ультрасовременное, комфортабельное здание, начиненное организационной, вычислительной и видеотехникой, с вывеской «Школа менеджеров»? Игровое государство с территорией, огороженной неприступным забором, садами и домами, аэропортом и пристанью? Сплоченный многочисленный коллектив деятельных, квалифицированных личностей? Некий социальный институт

в государственной системе, имеющий в различных отраслях и регионах страны различное материальное, организационное и технологическое воплощение? Или просто — призрак, миф?

Дом можно огнять, государство разгромить, люди могут рассориться, социальный институт можно упразднить, миф развеять. Что тогда? Придется начинать все сначала. Но второй раз начинать легче, поскольку известно, как делать. А сто второй раз еще легче. Ведь остается социальная технология. Именно она и является самым благодарным объектом аккумуляции. Используемая конкретным человеком, который «держит» ее в голове, она превращается в персонал-технологию.

Но персонал-технология не может развиваться полноценно, если не обогащается в ходе практической реализации. С другой стороны, в одну и ту же реку нельзя войти дважды: персонал-технология никогда не может быть применена дважды в одном и том же виде. Каждый раз, применяя ее, субъект изменяет самое себя: свой авторитет, «имедж», отношение ближайшего окружения. В этом отличие персонал-технологии от социальной, обезличенной технологии. Повторная попытка публичного применения персонал-технологии нередко обречена на неудачу, если потерпела крах первая. Для персонал-технологии, как для живых существ, опасность гибели особенно велика в «детском возрасте». Подобно улитке, персонал-технология должна иметь возможность развертываться в материальном пространстве в определенной форме — назовем ее *параорганизацией* — и свертываться, прятаться при малейшей опасности.

Предпослав термину «организация» греческое «пара» (para — возле, при), мы хотели показать, что речь идет не о настоящей организации, а о некой совокупности частей чужих организаций, не имеющей собственных ресурсов.

Рассматривая школу менеджеров как параорганизацию, можно сказать, что это не школа людей, а школа технологий, которые по мере необходимости наполняются людьми или пустеют, как наполняются и пустеют коридоры обычной школы. Поэтому школа не должна иметь постоянного персонала и вообще не должна быть каклибо юридически или физически связана с конкретным персоналом. Связь с персоналом может осуществляться только технологически: тому или иному человеку может

быть приятно выполнить последовательность действий, составляющих одну из технологий школы, подобно тому, как бывает приятно прогуляться по красивой аллее, но жить на аллее никто не будет.

Общее направление кадрового движения в школе таково: от социальной технологии к персонал-технологии, т. е. от объекта технологического воздействия к его субъекту. Иначе говоря, персонал преподавателей школы должен естественным образом составляться из ее слушателей. Грань между преподавателем и слушателем должна быть подвижной, почти условной: сейчас командую я, а теперь мне некогда, я уйду, покомандуйте дальше вы! Для того чтобы слушатель мог легко становиться преподавателем, требуется максимальная технологизация преподавательского искусства, а это значит, что преподаватель является, по существу, инструктором. Поэтому декларируется, что в нашей школе менеджеров нет преподавателей, а есть инструкторы. Инструктор может быть плохим — неопытным, а может быть хорошим — опытным. Инструктор становится хорошим обучаясь. Он обучается обучая и обучает обучаясь. Образуется структура, подобная матрешке: школа в школе, которая в школе... Так должна строиться генерация кадрового потенциала.

Выше мы декларировали, что школа менеджеров, как параорганизация, не должна иметь ресурсов. Но сказать, что она совсем не имеет ресурсов, было бы неправильно. Ее основной (и значительный! — при умелом использовании) ресурс как раз и заключается в отсутствии ресурсов. Более того, отсутствие ресурсов — это и важная составляющая технологии обучения, поскольку одним из основных предметов обучения как раз и является искусство работы без ресурсов.

Можно взять вещь в аренду, а можно — на хранение. В первом случае платите вы, во втором случае платят вам. Можно дать рекламу, а можно поделиться информацией. В первом случае платите вы, во втором — платят вам. Можно взять консультацию, а можно взять консультанта на практику. В первом случае платите вы, во втором — платят вам. И так далее. Грань, отделяющая заказчика от исполнителя, клиента от мастера — очень тонкая, особенно в условиях учебной деятельности, ибо подлинное обучение возникает тогда, когда учатся и учитель, и ученик.

Отсутствие ресурсов резко снижает издержки производства, устремляя их к нулю. При хорошей организации производства и поставщик материалов, и рабочий, и клиент довольны самим фактом участия в нем. Отсутствие ресурсов устраняет угрозу их потери. Угроза потери ресурсов лишь увеличивает ресурс, заключающийся в отсутствии ресурсов. Осознать необходимость умения обходиться без ресурсов настолько важно, что мы прервем рассмотрение параорганизации и обратимся к известному примеру из управленческой практики Тома Сойера.

РЕШЕНИЕ, СТАВШЕЕ ХРЕСТОМАТИЙНЫМ

Как в массивном и внушительном автомобиле важен каждый, пусть самый маленький, проводок (без него машина просто не поедет!), так и в социальной технологии мелочь — небрежно сыгранная роль, несвоевременный обмен взглядами — может разрушить сложную социально-технологическую конструкцию, объединяющую многих людей. Поэтому мы будем рассматривать историю о том, как Томас Сойер в качестве наказания (неоднозначный педагогический прием!) красил забор, неторопливо, останавливаясь на мелочах, на персонал-технологии. Итак...

Том появился на тротуаре с ведром известки и длинной кистью в руках.

Средства производства, ресурсы отягощают его. Он еще не приступил к работе, а уже наказан: с ведром и длинной кистью не побежишь. Оставить их без надзора и уйти тоже не просто. Да и со стороны мальчик с длинной, не по росту кистью выглядит несолидно.

Он оглядел забор, и всякая радость отлетела от него, а дух погрузился в глубочайшую тоску. Тридцать ярдов дощатого забора в девять футов вышиной! Жизнь показалась ему пустой, а существование — тяжким бременем. Вздыхая, он окунул кисть в ведро и провел ею по верхней доске забора, повторил эту операцию, проделал ее снова, сравнил ничтожную выбеленную полоску с необозримым материком некрашенного забора и уселся на загородку под дерево в полном унынии.

Если ранее казалось, что ресурсов более чем достаточно, то теперь обнаруживается, что Тому не хватает

самого главного ресурса — рабочей силы. В этом он убедился, проделав несколько экспериментальных мазков.

Скоро другие мальчики пойдут из дому в разные интересные места и поднимут Тома на смех за то, что его заставили работать, — одна эта мысль жгла его, как огнем. Он вынул из кармана все свои сокровища и произвел им смотр: ломаные игрушки, шарики, всякая дрянь, — может, годится на обмен, но едва ли годится на то, чтобы купить себе хотя бы один час полной свободы. И Том опять убрал в карман свои тощие капиталы, оставив всякую мысль о том, чтобы подкупить мальчиков.

Инвентаризация показала, что наличные, лишние с точки зрения данного производственного процесса ресурсы недостаточны, чтобы их можно было обменять на недостающий ресурс — рабочую силу. Остается один путь: отсутствующий ресурс, или антиресурс, превратить в ресурс, отсутствующую рабочую силу в имеющееся в наличии свободное рабочее место.

Но в эту мрачную и безнадежную минуту его вдруг осенило вдохновение.

У Тома появился сценарий.

Он взялся за кисть и продолжал не торопясь работать. Скоро из-за угла показался Бен Роджерс — тот самый мальчик, чьих насмешек Том боялся больше всего на свете. Походка у Бена была легкая, подпрыгивающая — верное доказательство того, что и на сердце у него легко и от жизни он ждет только самого лучшего. Он жевал яблоко и время от времени издавал протяжный, мелодичный гудок, за которым следовало: «Динь-дон-дон; динь-дон-дон» — на самых низких нотах, потому что Бен изображал собой пароход.

Бен играет, а Том работает. Это два прямо противоположных состояния. Том ожидает от Бена насмешек, но это входит в его сценарий. «Кто предупрежден, тот вооружен», — гласит древнее правило.

Том по-прежнему белил забор, не обращая на пароход никакого внимания. Бен установился на него и сказал:

— Ага, попался, взяли на причал!

Ответа не было. Том рассматривал свой последний мазок глазами художника, потом еще раз осторожно провел кистью по забору и отступил, любуясь результатами.

Бен подошел и стал рядом с ним. Том проглотил слюну — так ему захотелось яблока, но упорно работал. Бен сказал:
— Что, старик, работать приходится, а?
Том круто обернулся и сказал:
— А, это ты, Бен? Я и не заметил.

Здесь Том дает понять, что положение вещей не совсем таково, как оно представляется Бену.

— Слушай, я иду купаться. А ты не хочешь? Да нет, ты, конечно, поработаешь? Ну, само собой, работать куда интересней.

Бену кажется, что это он сам пошутил. На самом же деле, эта шутка навязана ему Томом, именно Том дал понять, что работать интересно. Поэтому Бен несколько уязвлен. Тома эта шутка задеть не может. Вдобавок Бен упомянул купание — любимое занятие Тома, т. е. Бену пришлось «выстрелить из самого крупного калибра», что тоже выдает еще не осознанную им самим слабость его позиции, а для Тома является верным признаком, что события разворачиваются по сценарию.

Том пристально посмотрел на Бена и спросил:
— Что ты называешь работой?

Теперь Том уже явно поставил под сомнение истинность высказываний Бена: с Беном что-то не в порядке. Но Том не хочет рисковать. Он ничего не утверждает, а лишь задает вопрос. Вопросы оспаривать значительно сложнее, чем утверждения.

— А это, по-твоему, не работа, что ли?

Бен пытается спасти положение, но инициатива уже явно на стороне Тома, в голосе Бена слышны нотки оправдания.

Том снова принялся белить и ответил небрежно:
— Что же, может, работа, а может, и не работа. Я знаю только одно, что Тому Сойеру она по душе.

Кто может лучше всех судить о том, что Тому Сойеру по душе, а что нет?! С Томом по этому пункту поспорить трудно. Мы видим, как Том осторожно, без рывков продвигает свою версию происходящего и тем, что задает вопросы, и тем, что делает бесспорные утверждения.

— Да брось ты, уж будто бы тебе так нравится белить!

Кисть все также равномерно двигалась по забору.

— Нравится? А почему же нет? Небось, не каждый день нашему брату достается белить забор.

После этого все дело представилось в новом свете. Бен перестал жевать яблоко.

Том не спорит с Беном. Именно поэтому он говорит, не прекращая работы. Если бы он стал спорить, яростно отстаивать свою позицию, оставив работу и развернувшись к Бену, весь сценарий бы провалился, а Бен почувствовал бы себя как рыба в воде. Ибо правый не доказывает, доказывающий не прав! Поэтому Том не доказывает, не спорит, просто по ходу работы он, бросая небрежные реплики, помогает Бену осознать истинное положение дел.

У каждого из них есть права и есть обязанности. Обычно права считают ресурсами, а обязанности — ограничениями. Принято считать права благом, а обязанности — чем-то менее привлекательным. Но не каждое право мы действительно можем использовать, не говоря уже о чисто номинальных.

Например, использование республиками права выхода из СССР, или Советами права закрытия вредных в экологическом отношении производств, или гражданами права критики «не взирая на лица» (да мало ли подобных прав!) либо не предусматривается, либо предусматривается с оговоркой, что право «должно применяться не во вред ...»,

ставящей под сомнение правоспособность субъекта права. Именно поэтому работники или граждане нередко не знают своих прав «за ненадобностью».

Но есть чудесные права, возможность пользования которыми никем не оспаривается. Эти чудесные права называются обязанностями. Действительно, мы всегда имеем право делать то, что делать обязаны. Обязанности — самые лучшие из всех прав, а значит, это уже ресурс, которым можно обмениваться, который можно продавать, уступать, делегировать.

Вдруг он сказал:

— Слушай, Том, дай мне побелить немножко.

Том задумался и сначала как будто готов был согласиться, а потом вдруг передумал.

— Нет, Бен, все равно ничего не выйдет. Тетя Полли прямо трясется над этим забором; понимаешь, он выходит на улицу, — если б это была бы сторона, что во двор, она бы слова не сказала, да и я тоже.

Если бы Том согласился уступить свое право сразу, если бы намекнул, что готов сделать это, но не бескорыстно, то поставил бы ценность права под сомнение. Бен должен почувствовать препятствие, повышающее ценность права. Но препятствие не должно быть непреодолимым. Бен должен почувствовать, что, хотя это и трудно, но вопрос можно уладить, и именно с Томом. Поэтому Том добавляет «да и я тоже», давая понять, что решение вопроса зависит не только от тети Полли, но и от него, Тома.

— Да что ты, Том, я же буду стараться. Ну пусти, я попробую. Слушай, я тебе дам серединку от яблока.

— Ну ладно... Хотя нет, Бен, лучше не надо. Я боюсь.

Том не говорит, что плата мала. Он указывает на свой недостаток: «Я боюсь», тем самым помогая партнеру «сохранить лицо» при увеличении платы. Главное, чтобы Бен понимал, что идет по правильному пути.

— Я все яблоко отдам!

Том выпустил кисть из рук с виду не очень охотно, зато с ликованием в душе.

Почему Тому удалось так точно пройти по сложному фарватеру социальной технологии? Почему нас так потрясает точность его ходов? Представим на минуту, что Том

не был наказан, а получил право покрасить забор за примерное поведение, да еще после долгих уговоров. Тогда бы все дальнейшее не представлялось бы чем-то особенным, а было обычным поведением обычного мальчика. Поэтому дело не в искусной игре, а в том, что Том своевременно, еще до появления Бена превратил антиресурс в ресурс.

Марк Твен поясняет, что такая ситуация не редкость: «Есть в Англии такие богачи, которым нравится в летнюю пору править почтовой каретой, запряженной четвериком, потому что это стоит им бешеных денег; а если бы они получали за это жалованье, игра превратилась бы в работу и потеряла для них всякий интерес».

Думаю, что найдутся читатели, которые в такого рода превращениях антиресурса в ресурс усмотрят жульничество, нечто морально неприемлемое. Поэтому необходимо объясниться по поводу политэкономической сущности подобного подхода, прежде чем взять его на вооружение. Квалифицированный труд, каким является принятие управленческих решений, создает в единицу времени значительно бóльшую стоимость, чем труд простой. Именно поэтому возможен и морален обмен антиресурса на ресурс, когда антиресурс помещается в конкретные условия, создаваемые квалифицированным управленческим решением, и обменивается или продается вместе с ними. Долгое время у нас в стране господствовало убеждение, что управленческий труд менее ценен, чем физический, а если еще он протекает в неофициальных условиях, то это и вообще не труд. Это убеждение нанесло столь значительный урон всему народному хозяйству, что наконец ложность его стала очевидной даже для самых ортодоксальных «интеллектуалофобов».

ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО СЛОВ О ПАРАОРГАНИЗАЦИИ

Итак, параорганизация не имеет ни персонала, ни ресурсов. В то же время она располагает свободными рабочими местами и антиресурсами. Поэтому параорганизация означает не отсутствие какой-либо организации, а ее функциональное замещение. Это как бы технологическая рефлексия организации. Можно придумать и более строгие научные определения, но дело не в них. Параорганизация не может существовать без соответствующей персо-

нал-технологии. Персонал-технология и есть та материя, из которой строится параорганизация.

Представим себе развернутую версию параорганизации. Пусть существует ряд организаций, ряд частей других организаций, ряд рабочих мест третьих организаций и ряд частных лиц. Все они объединены в параорганизацию, т. е. участвуют в едином производственном процессе, управляемом из единого центра.

При этом каждый из участников этого производственного процесса действует в рамках лояльности по отношению к официальным административным и производственным структурам, членом которых он является. Он оказывается как бы в матричной структуре управления, участвуя одновременно и в организационном и в параорганизационном производственных процессах. Противоречия для него не возникает, поскольку оба процесса требуют в общем-то одних и тех же действий. Каждым своим действием он убивает двух зайцев. Каким же образом достигается это чудесное совпадение действий, полное согласование интересов?

Запомним этот вопрос. Но прежде чем на него ответить, зададим еще один: что заставляет ряд организаций, ряд частей организаций и других участников параорганизационного процесса следовать единому управленческому сценарию? Выгода? Страх?

Действительно, можно заставить человека служить чужим интересам, посулив выгоды, заплатив. Но у параорганизации нет ресурсов, чтобы платить.

Что остается? Обман? Внушить работнику, что работа в чужих интересах отвечает его собственным интересам, хотя это не так? Однако обман противоречит существующему правопорядку. Значит, обман — негодное средство, как и другой инструмент принуждения — страх (угрозы, шантаж, насилие).

Очевидно, единственным приемлемым стимулом может быть собственный интерес, хотя и лежащий в другой плоскости. В нашем случае этой другой плоскостью является учебный процесс. Именно при обучении нам не столь важно, как будет в дальнейшем использоваться его продукт. Вполне можно убедить человека действовать в чужих интересах, если он знает, что при этом его знания и опыт быстро возрастут. Затраты времени на обучение окупаются сторицей благодаря росту эффективности нашей деятельности. (Учебный процесс мы понимаем

достаточно широко, включая в него учебно-производственную и инновационную деятельность.)

Чтобы выполнялись все шесть сформулированных выше условий, школа менеджеров должна быть параорганизацией.

Глава 18
ПЯТЬ ЦЕННОСТЕЙ ТАЛЛИННСКОЙ ШКОЛЫ МЕНЕДЖЕРОВ

Параорганизация не может успешно функционировать, если участвующие в производстве ее продукта не объединены определенными ценностями, отличающими их от других людей. Это значит, что легкий корпоративный дух должен иметь место и служить той соединительной тканью, которая заменит общие стены и формальную организацию.

Надо заметить, что хотя убеждения объединяют вернее всего, когда они полностью усвоены и разделяются всеми участниками, эту свою роль они сохраняют, даже когда разделяются частично. Главное, чтобы система авторитетов внутри параорганизации не противоречила системе ее ценностей. Последние по содержанию должны быть полностью адекватны персонал-технологии параорганизации.

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ КАРЬЕРА

Горизонтальная карьера — это не служебный рост, не звездочки на погонах, а рост профессионального мастерства, то, что невозможно отнять у человека, и то, чем нельзя человека наделить приказом.

Люди, ориентированные на горизонтальную карьеру, есть в любой области деятельности. У них своя профессиональная этика, свой кодекс чести. Им стыдно делать свое дело непрофессионально, некачественно. Уважение коллег, понимающих людей для них важнее регалий, подобных отметкам за прилежание в дневнике школь-

ника. Собственно говоря, такие люди и развивают профессию, придают ей благородный, романтический оттенок.

Но есть особая область деятельности, где горизонтальной карьеры вроде и нет вовсе, где горизонтальный рост как бы неотделим от должностного, вертикального. Это менеджмент, или искусство управления людьми. Если, например, человек в возрасте сорока лет занимает высокую должность, то как бы само собой подразумевается, что это не менеджер мирового класса, а кто-то рангом пониже. Поэтому и ориентация на горизонтальную карьеру в управлении — явление редкое, как алмазы в земле Эстонии. Но, добавим, и столь же ценное.

Менеджер, ориентированный на профессиональный рост как на нечто существенно более важное, чем служебная карьера или зарплата, не гонится за должностями, а учится. А если для дела требуется ему какая-нибудь должность, он берет ее, как срывает яблоко с ветки. Не получается — учись.

Он учится у всех. У ребенка, который искусно управляет своими родителями. У рабочего, который успешно отлынивает от малооплачиваемой работы. У Форда, который поднял с земли обломок коленвала проигравшей гонку и разбившейся итальянской машины, потому что ему показалось, что эта деталь тоньше, чем на машинах Форда, а значит, сделана из более качественной стали.

Как в любой деятельности, в менеджменте есть свои ступени роста. Трудно сказать, как бы жило человечество в «неделимом» мире, не умея делить часы на минуты, метры на сантиметры. Любой путь мы делим на части, хотя бы различая начало, конец и то, что между ними. Трудно подняться по профессиональной лестнице, если не видеть ступеней, когда горизонтальная плоскость сменяется вертикальной, т. е. своей противоположностью.

Вот недавно севший за руль автомобиля водитель затормозил перед светофором — пассажиров бросило вперед. Правая нога водителя в момент остановки до упора давит педаль тормоза. Опытный водитель в момент остановки вообще не давит на тормоз — пассажиры даже не заметили остановки. Но различить ступени мастерства не по результату, а по технологии может только посвященный, что-то уже умеющий.

К одному князю пришел человек и предложил потренировать его любимого боевого петуха. Князь согласился.

Прошло десять дней. Князь спрашивает: «Ну, как мой петух? Готов к бою?» — «Нет, совсем не готов. Он слишком самонадеян и рвется в драку. Его нельзя выпускать».

Прошло еще десять дней: «А теперь?» — «Нет, еще не готов. Он слишком нервный и на все реагирует. Чуть где петух крикнет, он думает, что это по его адресу».

Еще десять дней прошло: «Ну, наконец готов?» — «Нет, не готов. Сила и злоба переполняют его. Они так и прорываются наружу, и это заметно».

«Ну, теперь-то готов?» — спросил князь еще через десять дней. «Теперь почти готов, — отвечает учитель. — Он неподвижен и словно вырезан из дерева. На чужие крики не реагирует. Но другие петухи не хотят с ним драться и, едва завидев его, с криком убегают прочь».

Таковы четыре ступени мастерства менеджера. Обратим внимание на слово «почти»: нет предела совершенству ...

Именно в преодолении одной ступени за другой — романтика горизонтальной карьеры менеджера. Но, как и везде, за романтикой стоят труд и учеба. Зато как приятно рассказать коллеге о каком-нибудь изящном, почти неуловимом переводе «минуса» в «плюс»! Особенно, когда понимают не с полуслова, а еще быстрее.

С другой стороны, как жалко выглядит и как нездоров душой человек, сделавший вертикальную карьеру, но не справившийся с горизонтальной, скрытый неудачник. Жестока расплата за отказ от горизонтальной карьеры. Она — ценность.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗ ЛЮБОЙ ТОЧКИ

Помогайте, советуйте, управляйте всеми, кто в этом нуждается. Управляйте из любой точки организации, региона или страны. Управляйте любой организацией, регионом или страной, когда в этом есть необходимость. То обстоятельство, что объект управления формально вам не подчинен, не может быть препятствием для квалифицированного управления им.

Не получается управлять таким объектом — учитесь! Все, что не поддается вашему управляющему воздействию, обнажает недостаток знаний и навыков.

Если вы, работая мастером на автотранспортном предприятии в Вологде, не знаете, как и что вам предпринять, чтобы повысить урожай риса в далекой китайской про-

винции, значит, вы еще не достигли совершенства. Вам как менеджеру еще надо много учиться.

Наш маленький мир пронизан информационными связями. Стоит случиться чему-то необычайному в любом его уголке — женщина ли родит двенадцать близнецов, метеорит ли попадет прямо в телескоп — об этом сразу всему земному шару становится известно. Значимый сигнал, способный произвести управляющее воздействие, быстро передается и срабатывает.

Может показаться, что есть предел возможности управления любым объектом из любой точки. Что объект может сопротивляться тому, чтобы им управляли. И дело может кончиться конфликтом, а то и войной.

Действительно, война как раз и есть средство сопротивления управлению из внешней точки или неумелого управления из внешней точки. Смысл всякой войны не в том, чтобы получить территорию, ресурсы или людей, а в перехвате управления над ними. Но война не прямой перехват управления, а опосредованный, неквалифицированный, с большими издержками.

Войны ведутся потому, что люди не знают точно, чем они кончатся. Именно знание — гарантия мира или мирного прямого перехвата управления.

Персонал-технология — своего рода знание о будущем, хотя она отвечает не на вопрос: «Что будет?», а «Как сделать, чтобы было так?» Будущее не наступает, а делается — умело или неумело.

Можно гадать, каким будет вероятный образ действий другого человека, например, отметит ли он то или иное место в книге, читая ее с карандашом в руках или нет. Свой собственный образ действий предугадать сложно: зная прогноз, всегда можно поступить вопреки ему, так же как можно обмануть чужие ожидания, если вам они известны.

Конечно, можно возразить, что знание прогноза не всегда дает возможность уклониться от наступления предсказанного. Это так. Но нужно видеть границу суверенности, различая то, что действительно зависит от данного объекта, и то, что лишь выглядит зависящим от него, например, наше поведение и жизнедеятельность нашего тела. Познание границ суверенности поведения потенциального объекта управления — начало управления им.

Если объект вам подчинен, вы беспрепятственно можете наказать его за непослушание (хотя эта беспрепят-

ственность может быть весьма условной). Наказать — значит лишить какого-либо ресурса или степени свободы, а может быть, не лишить, а лишь не увеличивать их. Но ресурсы и степени свободы не исчерпываются теми, которые доступны вашему воздействию. Более того, эти недосягаемые ресурсы и степени свободы являются наиболее важными для вашего объекта. Поэтому подчинение всегда частично, и нет принципиальной разницы между управлением подчиненным и неподчиненным объектами.

Знакомый попросил у вас почитать книгу. Вы не собирались ее давать, но, не желая обидеть, ответили, что сейчас дать не можете: на нее очередь, и неясно, когда такая возможность представится. Вы забыли этот разговор, но ваш знакомый о нем помнит. Через некоторое время он напоминает, что вы о б е щ а л и ему дать книгу. Теперь при желании он из вас может веревки вить: расспрашивать, у кого книга, звонить вам по телефону, а то и назначать встречи — словом, управлять вами до тех пор, пока не дадите книгу. А не дадите — накажет, лишив такого важного ресурса, как доброе имя, раз уж вы оказались обманщиком.

Ничто так не продвигает менеджера в его искусстве, как управление из любой точки, управление не подчиненными ему объектами.

БЕЗ ЖАЛОБ И ПРОСЬБ

Менеджер не может ни просить, ни жаловаться. (Конечно, если жалобы и просьбы не используются как ход в игре.) Физик может жаловаться, что ему не дали оборудования, художник — на недостаток нормальных кистей, водитель — на недобросовестность ремонтников. И только менеджер, управляющий всем и отвечающий за все, ни на кого не может жаловаться, ни о чем просить. Он должен все получить сам, сам достать, организовать, уговорить, заставить заинтересовать... Не сумел — учись.

Просящий или жалующийся вынужден разъяснять суть своей жалобы или просьбы, отвечать на возможные вопросы, словом, раскрывать (хотя бы отчасти) свои карты. Не исключено, что его собеседник, выслушав все самым внимательным образом, разведет руками или отделается ничего не значащими обещаниями. А наш горе-менеджер потеряет нечто весьма важное — монополию на информацию, задевающую его жизненные интересы.

В подобной ситуации, когда налицо значительное преимущество в компетенции лица, разрешающего жалобу, над жалобщиком, которому можно задавать любые вопросы, не объясняя мотивы того или иного вопроса, того или иного действия, можно говорить об открытой жалобе. Просителю остается лишь с готовностью удовлетворять любое требование, с тревогой и надеждой следить за непонятным ему до конца ходом событий. Жалобщику остается довольствоваться заверениями, что сделано все возможное для положительного решения вопроса, но обстоятельства оказались сильнее.

Закрытая жалоба предполагает, что компетенция жалобщика по крайней мере не меньше, чем лица, к которому он обратился с жалобой. Жалобщик отлично знает, что в силах и что не в силах, что вправе и что не вправе сделать это лицо. Он знает, какие вопросы ему могут и имеют право задать, и заранее готовит на них ответы. Он жестко держит адресата в границах уместного и правомерного любопытства, пресекая всякую попытку превысить точно установленный объем информационного обеспечения жалобы. Действия адресата несут для жалобщика не меньше информации, чем он считает нужным предоставить адресату. Происходит скорее обмен, чем безвозмездное получение информации адресатом. Обращение с закрытой жалобой возможно, когда предмет жалобы является не целью, а лишь средством достижения иных, неизвестных адресату целей. Отрицательное решение вопроса, отказ не застает жалобщика врасплох — он сразу начинает действовать далее по заготовленному сценарию.

Как управленческий ход можно расценивать только закрытую жалобу, хотя бы закамуфлированную под открытую. Она требует высокой управленческой квалификации, иначе есть риск потерять контроль над границами информационного обеспечения жалобы, да еще заработать репутацию человека, который «чего-то крутит!».

Закрытая просьба всегда по существу является предложением: «Я предлагаю вам воспользоваться возможностью помочь мне...» Но для того чтобы выступить с просьбой, имеющей подобный подтекст, и не быть осмеянным, также требуется умение «чисто работать».

Итак, если вы еще не овладели искусством просить, откажитесь вовсе от жалоб и просьб.

РАДОСТЬ НЕУДАЧИ

Менеджер радуется неудачам — они продвигают его вперед.

Если в ящик насыпать деревянные и стальные шарики одного размера и начать его трясти, то вскоре деревянные шарики окажутся наверху, а стальные — внизу, независимо от того, как именно трясти.

Или другая аналогия. Вы едете в переполненном автобусе и пытаетесь протиснуться к выходу. Если автобус качнет, или он затормозит, или, напротив, резко ускорит движение, ваши усилия пробраться к выходу окажутся более эффективными, независимо от направления встряски. Человека целеустремленного любые встряски в обществе продвигают вперед. Вот и менеджера как удачи, так и неудачи одинаково продвигают к цели.

Нет худа без добра. Даже самая большая неудача сопровождается обстоятельствами, хоть чем-то для нас выигрышными. Даже если все человечество погибнет, не обойдется без положительных последствий: будут наказаны злодеи, достойные этого, кому-то не придется идти к зубному врачу и т. д. Дело менеджера — быстро развить успех, заключенный в любой неудаче.

Удача или неудача имела место, знает лишь тот, с кем она случилась. Человек радуется тому, что его должность сократили, и мы думаем, что ему, очевидно, повезло. Он тяжело переживает сокращение, находится в подавленном состоянии — и вот тот же самый факт мы расце-

ниваем как неудачу. Отрезок времени от свершения события до момента, когда становится очевидной реакция на него, — «звездный час» менеджера. В этот небольшой промежуток времени он один на всем белом свете полностью владеет ситуацией, все остальные могут ошибиться, оценивая событие как удачу или неудачу. Вспомним Тома Сойера. Удачей или неудачей можно считать необходимость красить забор в воскресный день?! Том правильно использовал свой «звездный час», благодаря чему приобрел право войти в историю менеджмента.

Неудачи продвигают к цели, реализуя обратную связь менеджера с социальной реальностью. Удачи также продвигают к цели, но удача — понятие менее четкое, чем неудача, с которой она неразрывно связана. Неудача — нарушение ожиданий, ошибка в прогнозе, удача — отсутствие ошибки там, где она была возможна. Разумеется, есть счастливые ошибки, но с управленческой точки зрения они могут рассматриваться тоже как неудачи.

Раньше считалось, что если боги хотят наказать человека, они отнимают у него разум, прибегая к испытанному методу: они снимают все препятствия на пути человека, лишая его тем самым права на неудачу. Обреченный на удачу, человек теряет ориентацию, контуры социальной реальности расплываются, он впадает в безумие и погибает. Неудача — это всегда новое знание, и тот, кто ориентирован на горизонтальную карьеру, не может ей не радоваться.

БОЛЬШАЯ ЦЕЛЬ

Менеджер должен иметь цель в жизни, дело, благородное, значительное, полезное народу, стране, человечеству. Преследовать мелкие цели не интересно, да и не делает чести, как не делает чести сильному парню драка с малышом.

Большая цель выходит за рамки жизни. Мы уже говорили, что смысл всякой деятельности лежит за ее пределами. Смысл жизни лежит за ее пределами.

Ставить цель в пределах собственной жизни — значит лишать ее смысла. С высот большой цели можно увидеть и прошлое и будущее, обозреть свою жизнь, узнать, как ею воспользоваться.

Чтобы выйти за пределы жизни, надо эти пределы видеть. Нужно на эти пределы ориентироваться, наметив

себе дату смерти. И чтобы не ошибиться, не поставить слишком маленькую цель, нужно эту дату отнести как можно дальше, конечно, не отрываясь от реальности. Плохо достичь цели при жизни — это значит, что она не была большой. Плохо не достичь цели за рамками жизни — значит, цель была нереальной, ненастоящей, как если бы ее и не было вовсе.

Напишите на бумаге дату своей смерти, отодвинув ее как можно дальше во времени, если хотите ступить на наш путь.

Глава 19
ПРОГРАММА И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Один из важнейших декларируемых принципов Таллиннской школы менеджеров — отсутствие программы обучения как нормативного документа. Преподаватель (а точнее, инструктор, проводящий обучение) не имеет права решать заранее, какой материал он даст на следующий день, какие проведет тренинги или игры. Запрещение точных учебных планов или программ на весь период обучения должно ориентировать инструктора на гибкость преподавания, на учет конкретного состава аудитории, реакции и настроения, способности воспринимать тот или иной материал.

Можно все же выделить пять блоков, являющихся основой инструкторских импровизаций. Это составление делового письма, техника общения, техника перехвата и удержания управления, организация производства, коммерческая деятельность. В зависимости от состава аудитории акценты падают на тот или иной блок. Численность аудитории также имеет значение, поскольку деловые игры — одно из основных методических средств — ориентированы на определенное число участников.

В развернутом виде программа обучения может быть представлена следующим образом:

составление деловых писем, приказов и распоряжений;

разработка положений, уставов и инструкций;

трудовое законодательство и трудовые конфликты;
техника общения;
элементы актерского мастерства менеджера;
техника публичных выступлений;
техника перехвата и удержания управления;
стратегия и тактика конкурентной борьбы;
обеспечение лояльности и мотивации кадров;
оценка претендентов на рабочие места и наем на работу;
анализ технологий, хронометраж и нормирование;
выбор системы стимулирования и оплаты труда;
организация производства;
коммерческая деятельность;
кредитование и банковское дело;
прогнозирование платежеспособности;
эмиссия денег и товарное обеспечение;
ценообразование и налоговая политика;
ценности фирмы и фирменный стиль;
маркетинг и формирование товарных ниш;
учет и охрана собственности;
техника предотвращения хозяйственных и коммерческих злоупотреблений;
организация внешнеторговых операций;
техника ведения коммерческих переговоров;
смешанные формы собственности и совместные предприятия;
организация акционерных обществ;
хозяйственное обеспечение политических форм деятельности;
организация выборных кампаний;
организация связей с общественностью;
техника рекламы;
использование консультантов.

Лицо Таллиннской школы менеджеров определяют методы обучения. Четырьмя основными методическими блоками, из которых комплектуется учебный день, являются деловые игры, управленческие тренинги, игровые приемы, иллюстрированные лекции.

Для обучения используются те же деловые игры, что и для конкурсов, однако акцент смещается с оценки результатов на познавательный процесс. Другое отличие — стимулирование слушателей не баллами, а игровой валютой, имеющей реальное товарное покрытие, в частности — управленческой литературой.

В ходе обучения инструктор постепенно выходит из роли ведущего игру, передавая ее тому или иному слушателю. Ведение игры важно для овладения практикой управления. Ведь это частный случай создания социальной технологии, т. е. совокупности действий, имеющих определенные социальные последствия и направленных на достижение определенной социальной цели. Ведущий, сообразуясь с составом и мотивацией учебной группы, своим авторитетом и особенностями своего управленческого стиля, претворяет социальную технологию в персональную. А это преобразование — самый трудный элемент менеджерской подготовки.

ВЕРСИИ ИГРЫ «ОРГАНИЗАТОР»

Почти половину каждого учебного дня занимает основная деловая игра — «Организатор». Оптимальная численность группы общеменеджерской подготовки 30—35 человек. При такой численности участников могут быть образованы пять игровых организаций.

Выбор объекта производства ограничен только фантазией инструктора. Организации могут быть заняты сборкой—разборкой изделий из детского конструктора (от самого элементарного до сложного, электромеханического с демонстрацией нормального функционирования готового изделия — телеграфного аппарата, часов и т. п.), или сортировкой различных мелких предметов (например, частей разрезанных почтовых открыток), или производством изображений на бумаге (крестиков, ноликов и др.), или вычислениями различной сложности.

Инструктор обязан найти выход из любого положения и организовать реальное производство буквально из ничего. Например, не имея ни материалов, ни времени для подготовки игры, инструктор купил три десятка экземпляров одной и той же газеты и организовал сортировку строк в газетном столбце по убыванию частоты буквы «б» в строке.

Инструктор должен правильно организовать мотивацию участников игры, что не так-то просто, особенно при отсутствии товарного покрытия игровой валюты.

При дефиците товарного покрытия устраивать игровой магазин не имеет смысла. Лучше организовать аукцион, поручив продажу каждой единицы товара раз-

личным участникам игры. Это позволит продемонстрировать разные варианты персонал-технологии продажи с торгов.

Если нет даже небольшого количества товара, его можно изготовить. Например, составить и отпечатать на машинке три-четыре экземпляра списка слушателей учебной группы с указанием адреса, телефона, места работы и даты рождения и продать их с аукциона.

Наконец, положительные стимулы можно найти в самом процессе игры, например организовать процедуру награждения победителей информацией об их «имедже».

Всех участников, кроме победителя (если победителей несколько, их награждают по очереди, индивидуально), удаляют из аудитории, а затем приглашают по одному. Каждому предлагают ответить на два вопроса: 1) каково было его первоначальное мнение о победителе; 2) как оно изменилось по мере знакомства.

Такая процедура для менеджера является действительно ценной наградой, если она психологически правильно построена и успешно проведена.

Реально оценив возможности стимулирования участников, инструктор должен правильно их преподнести во вступительном слове к игре. Как у дорогого подарка, упаковка должна быть изящной, обнадеживающей и непроницаемой. Не следует апеллировать к алчности, любопытству или каким-то недостаточно благородным чувствам. Слушатель должен не только адекватно реагировать на стимул, но и уважать себя за эту реакцию.

ВИДЕОКОММЕНТАРИЙ

Эффективность обучения может значительно возрасти, если разбор ошибок участников сопровождает видеокомментарий. Для этого необходимо производить видеосъемки узловых точек игрового процесса, тех фрагментов игры, где вероятность зримых ошибок наиболее велика.

Было бы неправильным рассматривать видеокомментарий как улику, доказательство факта совершения той или иной ошибки. Он нужен для анализа генезиса ошибки. Просматривая со слушателями видеокадры, нужно показать, как зарождалась, развивалась, зрела и совершалась ошибка. Для того чтобы успешно справиться с этой задачей, необходимо точно угадать мотивы совершения поступка, рассматриваемого в качестве ошибки, а также

указать на реальную возможность правильного поведения.

Сравним два варианта комментария.

I. Вы не пересчитали заготовки своевременно. Когда началось производство, обнаружилось, что их недостаточно. Вам пришлось потратить время, чтобы получить недостающее количество со склада. В результате Вашей организации не хватило буквально минуты, чтобы выполнить план, и вместо первого места она попала на пятое!

II. Посмотрите! Вот Вы начали пересчитывать заготовки, но как бы нехотя. Приостановились — видимо, объем работы показался великоват. Вместо того чтобы дальше считать, Вы похлопали по стопке, этак снисходительно-одобрительно. Ваш жест можно истолковать следующим образом: да чего там считать, все в порядке! Теперь Вы остановились. Вы ничего ровным счетом не делаете, просто стоите с довольным лицом. Мир нравится Вам, Вы нравитесь себе. Время закончить пересчет еще есть. Но, судя по Вашему лицу, Вы не хотите опускаться до такой «мелочи». Вот Вы кивнули кому-то головой. Видимо, это означает, что все в порядке. Но мы-то теперь знаем, что это не так. Вы уже сидите на бомбе замедленного действия. Я что-нибудь не так говорю?!

Эти два варианта комментария различаются не только по содержанию, но и по эффективности. Выслушав вариант I, участник покивает головой, лицо его выразит сожаление: «Надо же! Кто бы мог подумать, что заготовок не хватает! Вот и верь после этого людям! Конечно, формально я виноват, поэтому киваю головой и соглашаюсь с Вами!» Вариант II не оставляет почвы для самооправдания.

Из сказанного вытекает первое правило видеокомментария: *как можно больше внимания к подробностям, чем пристальнее всматриваешься в происходящее, тем правдивее комментарий.*

Кроме того, в варианте I комментатор не использует зрительный ряд, апеллируя только к слуху, а значит, нельзя считать это собственно видеокомментарием.

Эффективность видеокомментария зависит и от особенностей игры. Пожалуй, наибольшие возможности для него предоставляет деловая игра «Персонал». Ошибочное

и правильное поведение в ней резко различимы, их различие недвусмысленно. Можно остановить кадр: «Вот видите, Вы же хотели переспросить, почему не переспросили?» или «Вот видите, Ваш партнер хочет переспросить, но не решается. Почему же Вы ему не дали такой возможности?! Вы не заметили этого. А почему не заметили? Потому, что не смотрите на партнера! Вы жестикулируете, смотрите на свои руки, объясняете себе, а не партнеру. Вы отработали свой номер, а там — хоть потоп!»

Абсолютно все заснять невозможно. Поэтому не следует стремиться к комментарию игры во всей ее полноте. Важно, чтобы ваш комментарий был подробным, был полезен для всех участников, вскрывал типичные ошибки.

Сформулируем второе правило: *если во время видеокомментария ошибок одного из участников другие скучают, ожидая своей очереди, значит, комментарий построен неверно.*

Говорят, что победителей не судят. В этом есть доля истины — куда как удобнее судить побежденных. И здесь таится опасность, что комментарий может превратиться в обвинительный акт, где ирония сменяется изобличением и требованиями покаяния. Возможно, что другие участники скучать не будут, что видеоэкзекуция не вызовет возражений и у «жертвы», впавшей в самобичевание, или неудержимое веселье, или просто стоически переносящей видеопытку. Но обольщаться на сей счет не стоит!

Когда комментатор начинает «пробуксовывать», повторять в различных вариациях одно и то же, желая повеселить публику, — значит, от комментария он «сполз» к осуждению.

Итак, правило третье: *если комментарий можно значительно сократить без ущерба для его ценности, он построен неправильно.*

Чтобы избежать этого, вообразите, что видеокомментарий, в свою очередь, фиксируется на пленке и подлежит комментированию.

ПОЕДИНОК

Поединок — основной вид управленческого тренинга — представляет собой единоборство двух участников, каждый из которых должен показать свое преимущество над партнером.

Ведущий устанавливает на шахматных часах время (например, пять минут) участника, который по жребию или по согласованию начинает игру.

Следует какой-либо управленческий ход, например, игрок вынуждает партнера разыграть некий ролевой диалог, или требует ответа на ряд вопросов, или предлагает обратиться с речью по заданному вопросу к аудитории, а затем прерывает и критикует его. Тот, кто владеет временем управления, может задавать партнеру любую допустимую служебными или бытовыми рамками структуру поведения, управлять им, как подчиненным.

Каждый, наверное, оказывался в ситуации, когда начальник ставил его в дискомфортное положение, не давая возможности доказать правоту, прерывая, задавая уводящие от дела вопросы, не отвечая на вопросы сам... Невольно приходило в голову: вот если бы поменяться ролями, мы бы тогда поговорили по-другому... Поединок как раз и предоставляет такую возможность.

Участники поочередно получают время управления, поочередно оказываясь «наверху». Кто и как сумеет воспользоваться отведенным ему временем, должен показать поединок.

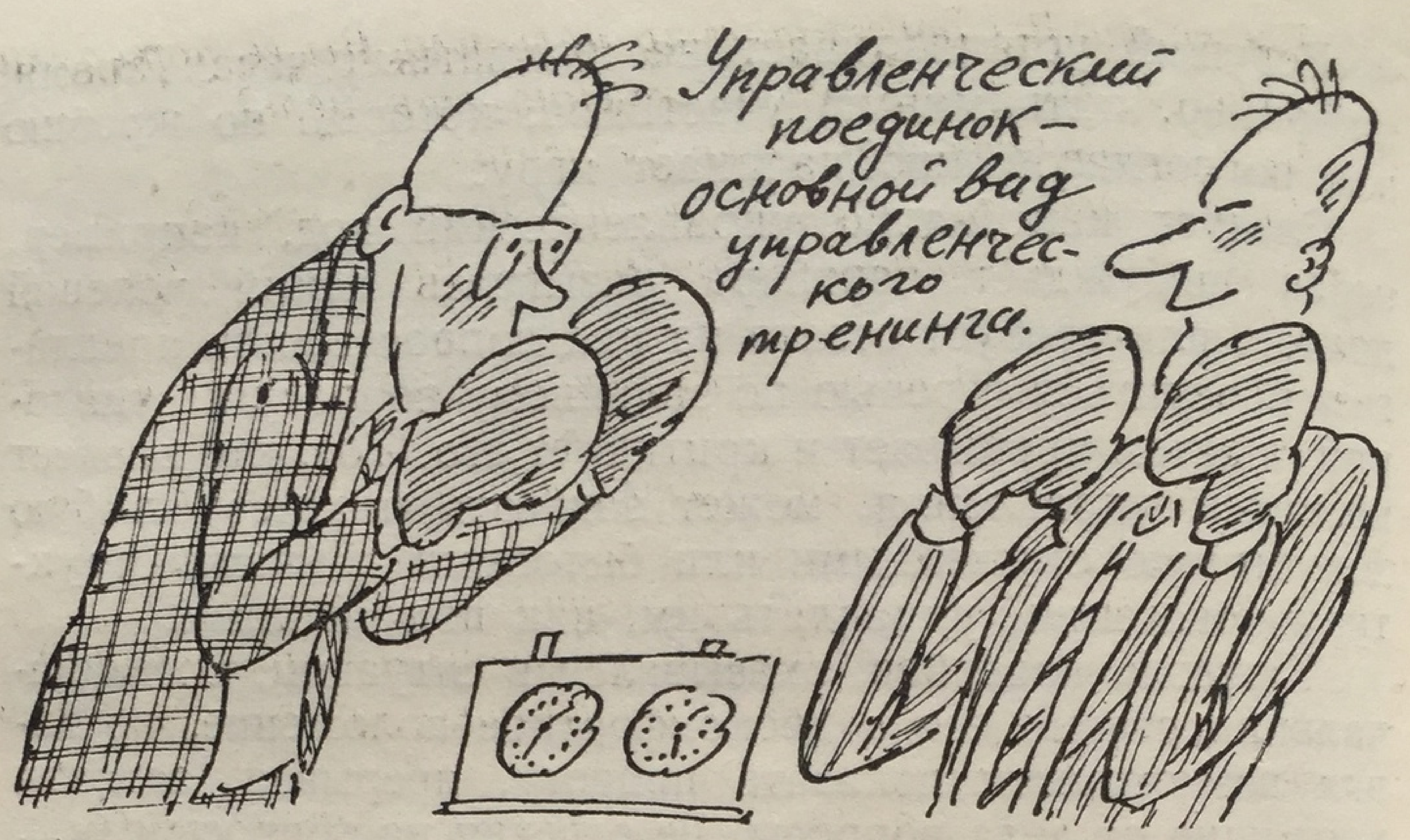
Как только начавший игру почувствует, что сделал удачный ход или, напротив, нет смысла более тратить время управления в поисках хода, он отдает управление партнеру — нажимает свою кнопку часов со словами: «Передаю управление!»

Партнер, получив управление, делает ход. Затем также передает управление. И так пока не истечет время, отведенное обоим партнерам.

В ходе поединка участники применяют различные игровые приемы, пытаясь продемонстрировать свое преимущество над партнером.

Поединок судят члены жюри, выбираемые участниками. Каждый участник поединка выбирает по своему усмотрению одного члена жюри. Выбранные два члена жюри по согласованию между собой выбирают третьего.

После окончания поединка ведущий предлагает членам жюри сперва принять «внутреннее» решение. Это означает, что каждый член жюри, не глядя на ведущего и не вступая в переговоры с другими двумя, принимает «внутреннее» решение о том, кто из участников поединка одержал победу. При этом признание «ничьей» не допускается. Когда член жюри поднял голову и посмотрел



на ведущего, это означает, что «внутреннее» решение принято. Остается сложить голоса. Счет может быть либо 3 : 0, либо 2 : 1 в чью-то пользу.

Ведущий предлагает членам жюри прокомментировать свое решение, если есть желание. Затем приглашает высказаться публику. Последними получают слово участники поединка.

ИГРОВЫЕ ПРИЕМЫ

В поединке используются те же игровые приемы, что и в учебном процессе в целом. Отличие лишь в том, что при обучении ими пользуется инструктор, а в поединке — тот из участников, кому дано время управления.

Передача управления. Одному из слушателей передается управление аудиторией. Он может: бездействовать; говорить; давать слово другим; задавать любому присутствующему вопросы; допрашивать партнера: проводить очную ставку; заставлять выдвигать конструктивные предложения; вынуждать разыгрывать роли; передавать любое из своих прав любому присутствующему; передавать управление аудиторией другому лицу.

Прерывания. Если лицо, которому делегировано управление, тратит время нерезультативно, оно досрочно лишается этого права и должно дать ответ на ряд вопросов.

Какую цель Вы сейчас пытались реализовать? Сформулируйте ее.

Четко ли Вы держите эту цель или Вы ее потеряли?

Почему Вы преследуете именно эту цель?

Чем продиктовано Ваше решение?

Различаете ли Вы мотив, причину и повод?

Какой результат и в каком виде Вы хотели бы получить?

Понимают ли Ваши партнеры, чего Вы от них хотите?

Кто из них понимает, а кто именно (покажите на него) не понимает задачи?

Кто пытается у Вас перехватить управление?

Какие ближайшие шаги Вы намерены осуществить?

Не нуждаетесь ли Вы в передышке, чтобы собраться с мыслями?

Кому имеет смысл сейчас вручить управление?

Дифференцирование аудитории. Аудиторию разделяют на группы путем голосования, подбора групп выдвинувшими себя или назначенными лидерами, жеребьевки, по социально-демографическому принципу.

За группами закрепляются определенные роли. В частности, могут быть выделены: сценаристы, руководители (постановщики целей), менеджеры, контрменеджеры, социальные технологи, консультанты, эксперты, актеры, объекты управления, лидеры, возмутители спокойствия, жертвы.

Комплекс игровых приемов, применяемых в зависимости от реакции слушателей для того, чтобы показать слушателям наиболее вероятные их жизненные траектории на данном уровне развития, образует паратеатр.

ПАРАТЕАТР

Технология паратеатра предусматривает исполнение ведущим трех ролей: сценариста, режиссера и менеджера.

Как с ц е н а р и с т ведущий выстраивает сцены в спектакле, соединяя в них различных персонажей в конкретных ситуациях. Актеры (слушатели) вольны поступать так, как считают нужным, и текст реплик сочиняют сами. Поэтому сценарист не знает, чем именно закончится та или иная сцена. Даже структурирование сцен на явления не полностью в руках у сценариста: кто-либо из персонажей может выйти из сцены или ввести

новое действующее лицо неожиданно для сценариста. Однако последний имеет право прервать (считать законченной) данную сцену или ввести новое явление.

Сцена задается сценаристом через некоторое количество элементов из следующего ряда: действующие лица; их объективные (обусловленные возрастом, полом, должностью и т. д.) взаимоотношения; их субъективные отношения; обстоятельства, которые свели их вместе; их цели, устремления, потребности или проблемы, направляющие их поведение; предыстория, на которую могут опираться действующие лица: примерное содержание диалога; результат, по достижении которого кто-либо из персонажей может закончить данную сцену.

Сценарист использует лишь часть элементов из этого ряда, достаточную, чтобы персонажи представляли себе, в чем дело, и чтобы дать развитие действию. Понятно, что самая первая сцена требует наибольшего числа элементов из указанного ряда, а то и всех, дальнейшие могут задаваться двумя-тремя элементами.

Как *режиссер* ведущий инструктирует актеров (занимается толкованием сценария), следит за реальным протеканием сцены, организует ее в пространстве (определяет положение предметов и персонажей) и во времени (своими репликами ускоряет, замедляет, приостанавливает ход сцены), подбирает актеров и распределяет между ними роли. По окончании сцены режиссер осмысливает увиденное и услышанное, помещая его в более широкий социальный контекст, и дает сам себе, уже как сценаристу, задание на сочинение новой (следующей) сцены, обеспечивая обоснованное продвижение сюжета к кульминации, а затем — к развязке.

Как *менеджер* ведущий должен уметь увидеть управленческие промахи слушателей и, давая самому себе задания как сценаристу и режиссеру, повлиять на развитие событий таким образом, чтобы:

сделать очевидными слабые стороны управленческой деятельности слушателей, придав им необходимую наглядность, зрелищность;

продемонстрировать самим действием возможные отрицательные последствия этих недостатков;

предоставить возможность слушателям апробировать варианты управленческого поведения, которые они не решились бы реализовать в жизни, и увидеть их последствия;

сделать наглядными удачные управленческие ходы слушателей, повернув сюжет так, чтобы развитие событий превратило потенциальный успех в действительный.

Ведущий может короткими репликами подсказывать предпочтительные ходы (например: «Покажи врагу дорогу к жизни!» или «Приблизься к оленю, и не ошибешься!» и т. д.).

Поскольку все три свои функции ведущий выполняет практически одновременно с ходом пьесы, ему приходится работать в режиме «реального времени». Он должен и смотреть параспектакль, и творить его одновременно, что требует изрядного мастерства. Дело несколько облегчает опыт и наличие «домашних заготовок» — используемых в школе, но не известных данному контингенту слушателей фабул парапьес. Каждый ведущий имеет свой набор излюбленных фабул, обогащенный опытом их проигрывания.

Конфликт с заместителем. Директор предприятия недоволен своим новым заместителем и хочет от него избавиться, а предварительно (с упреждением) дискредитировать его в глазах генерального директора объединения. С этой целью он в срочном порядке посылает своего заместителя на совещание к генеральному директору, не дав возможности подготовиться, чтобы представить его некомпетентным.

Роли: директор, его заместитель, жена заместителя, генеральный директор, секретать парторганизации, подчиненный заместителя.

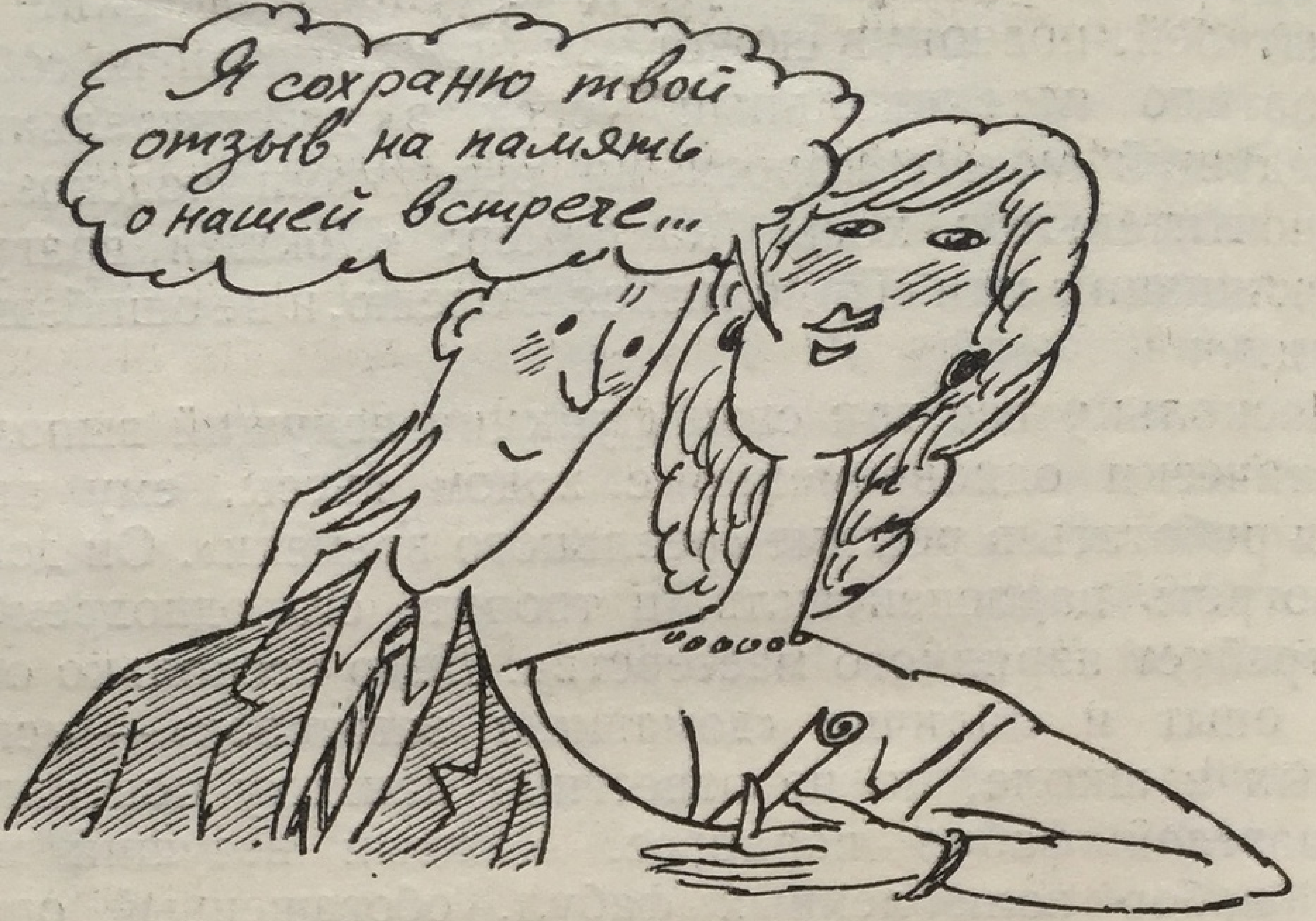
Возможные сцены: 1) директор отправляет заместителя на совещание, тот сопротивляется; 2) заместитель советуется с женой накануне совещания; 3) заместитель жалуется секретарю парторганизации на директора; 4) генеральный директор на совещании убеждается, что заместителем вопрос «не подготовлен»; 5) генеральный директор беседует с заместителем после совещания; 6) телефонный разговор между генеральным директором и директором предприятия; 7) рассказ заместителя директору о результатах совещания и т. д.

Возможный ход событий: 1) заместитель директора так и не едет на совещание, сославшись на болезнь или проявив недисциплинированность; 2) генеральный директор возмущается неподготовленностью заместителя и стремится применить санкцию; 3) генеральный директор возмущен директором предприятия и стремится разобраться в существе дела; 4) партбюро разбирает конфликт между директором и заместителем.

Обувная фабрика. Рабочие, которые обслуживают линию, производящую мужскую обувь, намерены отказаться продолжать работу: клей некачественный, многолетними обещаниями администрации они сыты по горло, надоело перегонять хорошие материалы в брак.

Роли: бригадир, зачинщик, недоброжелатель зачинщика, молодой мастер, начальник цеха, директор, парторг, председатель профкома, жена зачинщика, жена молодого мастера.

Возможные сцены: 1) стихийное собрание бригады; 2) диалог начальника цеха с молодым мастером; 3) диалог в очереди в парикмахерской между женами; 4) совещание в кабинете директора



с участием начальника цеха, мастера, парторга, председателя профкома и недоброжелателя зачинщика; 5) домашнее чаепитие в доме зачинщика с участием бригадира; 6) диалог зачинщика с женой после ухода бригадира; 7) стихийное собрание, организованное недоброжелателем зачинщика в отсутствие последнего; 8) продолжение собрания в присутствии зачинщика и т. д.

Возможный ход событий: забастовка; отказ от забастовки; вынужденное увольнение зачинщика; перевыборы начальника цеха; массовый уход членов бригады с фабрики и др.

Молодой специалист. Директор института поручает молодому специалисту ознакомиться с объективно слабым отчетом, не сообщая имени его составителя. Выслушав отрицательный отзыв, неожиданно предлагает повторить его в присутствии автора — маститого заведующего отделом, находящегося в конфликте с директором.

Роли: директор, заведующий отделом, молодой специалист, жена заведующего отделом, заместитель директора, секретарь парторганизации, приятель молодого специалиста.

Возможные сцены: 1) директор поручает молодому специалисту ознакомиться с отчетом; 2) диалог молодого специалиста с приятелем-однокурсником; 3) директор выслушивает отзыв молодого специалиста и приглашает автора отчета; 4) диалог директора с заведующим отделом после ухода молодого специалиста; 5) диалог директора с молодым специалистом после ухода заведующего отделом; 6) диалог заведующего отделом с женой; 7) обсуждение у заместителя директора, поддерживающего заведующего отделом, плана работы молодого специалиста с участием самого молодого специалиста и заведующего отделом, как «одного из ведущих специалистов института»; 8) предложение директора молодому специалисту выступить на собрании трудового коллектива института по проблемам молодых специалистов, сделанное при участии секретаря парторганизации.

Возможный ход событий: молодой специалист всячески уходит от «интриг»; молодой специалист втягивается в конфликт на стороне директора; молодой специалист втягивается в конфликт на стороне заведующего отделом.

ЭВОЛЮЦИЯ И ВЕРСИИ ПОЕДИНКА

Хотя поединок является основным видом тренинга нашей школы, его проведение (как в части технологии, так и в части целевых установок участников) до настоящего времени не стандартизовано. Дело в том, что выбор конкретной версии поединка совершается в значительной мере интуитивно с учетом опыта и способностей участников поединка (работают в полную силу, делают разнообразные управленческие ходы — работают вяло, вместо поиска ходов пускаются в пререкания). Но всегда поединок проходит тем лучше, чем больший опыт его ведения накоплен конкретной аудиторией.

Представим возможную эволюцию технологии и целевых установок поединка по мере приобретения опыта слушателями как ряд постепенно усложняемых версий.

Версия 1. Задается ситуация, предполагающая всего две роли — начальника и подчиненного. Носитель каждой роли имеет конкретное задание. Начинающий игру участник по своему усмотрению распределяет роли и, сделав ход, передает управление партнеру. Неопытный игрок использует сразу все отведенное время, так что его партнеру после передачи хода не остается ничего другого, как тоже использовать все свое время единым куском. Другая типичная ошибка — прекращать поединок, имея остаток времени, когда партнер уже свое время полностью использовал, вместо того чтобы до конца добиваться победы. Для того чтобы участники лучше освоили технологию поединка, можно дать им второй тайм (две пятиминутки) после десятиминутного перерыва.

Примером ситуации для поединка может служить приведенная выше в качестве задания конкурса.

Версия 2. Отличается от версии 1 тем, что вводятся тренеры. До поединка и в перерыве между таймами тренер работает со своим подопечным, обсуждая возможные управленческие ходы.

Версия 3. Задается ситуация, в которой участвуют больше двух персонажей. В этом случае участникам трудно хорошо подготовиться ко всем возможным ролям. Даже если предусмотрены всего три роли, число возможных вариантов распределения ролей составит не менее 6: 1) игрок А в первой роли, его партнер (игрок Б) — во второй роли, еще кто-то (В) — в третьей; 2) А в первой

роли, В — во второй, Б — в третьей; 3) Б — в первой, А — во второй, В — в третьей и т. д. А это уже затрудняет прогнозирование действий партнера после получения управления.

В качестве одной из сторон в ситуации может выступать не отдельный человек, а коллектив (общее собрание, бригада и т. д.).

Пример ситуации: Молодой начальник только что приступил к управлению подразделением. Опытная авторитетная работница демонстративно, на глазах у коллектива отказывается выполнять его распоряжение, как явно некомпетентное. Распоряжение действительно неудачное, но выходка работницы подрывает авторитет начальника.

Задача начальника состоит в том, чтобы, не входя в конфликт с подчиненной, «поставить ее на место», заручившись согласием сотрудничать и укрепив свой авторитет в коллективе.

Задача подчиненной — добиться, чтобы начальник сам покинул подразделение, для руководства которым он явно не подготовлен, или «поставить его на место», вынудив советоваться с нею, прежде чем принимать какое-либо решение.

Поскольку инцидент произошел на глазах коллектива, он является третьим участником данной ситуации. Роль коллектива играет вся аудитория слушателей или специально выделенная ее часть.

Версия 4. Аналогична версии 3, но перед поединком вводятся доклады тренеров (в отсутствие участников) о том, какие сюрпризы они подготовили противнику.

Версия 5. Дополнительно вводится оценка тренерской работы жюри. Оценивается как заготовка, так и ее реальный вклад в результаты поединка.

Версия 6. Участникам предоставляется право вводить любые персонажи и поручать партнеру любые роли, прямо или косвенно связанные с начальной ситуацией.

Версия 7. Начальная ситуация вообще не задается, каждый участник при получении управления вправе ввести любую ситуацию и любое ролевое распределение. Задача каждого из участников — продемонстрировать свое превосходство над партнером, прибегая к ходам и приемам, требующим высокой квалификации.

По мере усложнения версий растет опыт не только участников поединка, но и тренеров и арбитров. Поединок превращается в «спрессованный» паратеатр.

Тут уместно заметить, что в паратеатре по мере роста числа сцен диалоги персонажей становятся все продолжительнее. Сюжет, пополняемый все новыми деталями,

растет как снежный ком. Утрачивается динамика диалога. Опыт поединков помогает ведущему поддерживать нормальный темп действия в паратеатре.

ТРЕНИНГ «КОЛХОЗ»

В тренинге «Колхоз» используется тот же принцип, что и в игре «Вертушка общения», описанной в гл. 11: необходимо вынудить партнера уступить, избежав в то же время конфликта с ним, но в отличие от «Вертушки общения» этот тренинг не имеет ограничений по численности игроков.

Технология его проведения такова. Четное число участников рассаживаются друг напротив друга за длинным столом: цепочка против цепочки. Каждый участник имеет визави, с которым ему предстоит вступить в легкую конфронтацию.

Суть игровой ситуации уже излагалась в гл. 11. Организации «спущена» разнарядка на отправку работников для работы в подшефном колхозе. Разумеется, каждый руководитель подразделения не в восторге от перспективы на неделю остаться без работников и хочет минимизировать число направляемых в колхоз от своего подразделения. Его непосредственный начальник, напротив, стремится максимизировать это число, чтобы было легче поладить с руководителями других подразделений. Между ними по команде ведущего завязывается пятиминутный диалог, в ходе которого они должны оговорить окончательную цифру.

Итак, одна цепочка играет роль руководителей подразделений, другая — их начальников. Для удобства фиксации результатов переговоров используются палочки (а за неимением последних — спички). Каждая палочка обозначает одного работника. Начальник не имеет права требовать от подчиненного более пяти палочек.

По команде ведущего все пары участников начинают одновременно диалог. Через пять минут ведущий хлопком останавливает диалог. Он предлагает всем подняться и тем, кто пришел к соглашению, передать из рук в руки соответствующее число палочек. Завершившие переговоры пары садятся. Те же, кто не сумел договориться, остаются стоять. Все пять палочек у подчиненного заберет себе ведущий.

Затем следует пересадка: одна цепочка остается на месте, а в другой все сдвигаются на одно место вправо, самый правый, оставшийся без листа, пересаживается на крайнее место левого фланга. Теперь та цепочка, которая

играла роль руководителя подразделения, будет играть роль начальника, и наоборот. На диалог отводится уже не пять минут, а четыре с половиной.

Все повторяется, следует пересадка. Время следующего диалога сокращается еще на полминуты и т. д. Диалог проводится четное число раз с тем, чтобы обе цепочки побывали одинаковое число раз и в той и в другой роли.

Результаты договоренности между ними могут иметь следующий вид: 4 : 1; 3 : 2; 2 : 3; 1 : 4.

К завершению тренинга каждый участник наберет определенное число палочек. Легко поддающиеся нажиму и слишком неуступчивые участники потеряют часть палочек, а более упорные и гибкие увеличат их первоначальное число.

Участники быстро усваивают ту истину, что первоначально названная цифра, упреждение аргументации партнера и подбрасывание новых обстоятельств сильно способствуют успеху. Быстро выявляются и конфликтные личности. Тот, кто оказывается участником более трех конфликтов, как правило, и в жизни придерживается той же линии поведения.

Однажды в Кишиневе во время параспектакля меня поразила сдержанная реакция аудитории на блестящую игру одного из участников.

Оказалось, что во время тренинга «Колхоз» он обманул подряд двух партнеров, выступая в роли руководителя подразделения. Договорившись с партнером на приемлемых для того условиях, он в момент передачи палочек быстро убирал руку и садился. Партнер, не готовый к этому маневру, по инерции тоже садился, не получив обещанные палочки. Потом уже ему было неудобно вставать и привлекать внимание, выступая в роли обманутого. Третьего обмануть не удалось: предупредили по цепочке.

Предприимчивый игрок приобрел репутацию человека, способного на нечестные ходы. Он думал, что игра — это только игра, а оказалось, что это тоже жизнь.

ТРЕНИНГ «КНЯЗЬ»

Существовала древняя (почти четырехтысячелетней давности) китайская традиция выбора князя.

Кандидату в князья старейшинами рода делалось предложение занять этот пост. Даже желая получить княже-

ский титул, он, как человек воспитанный, все же от него отказывался. Говорил, что считает себя недостойным высокого поста. Через некоторое время старейшины снова отправлялись к нему и снова делали предложение. Но уважающий себя кандидат снова отказывался. Ему снова делали предложение. И так далее.

После любого его отказа старейшины могли не повторить своего предложения, а сделать его другому лицу. Более того, старейшины могли делать ему предложение именно в расчете на отказ, чтобы впоследствии обратиться к тому, кого действительно хотели видеть князем.

Обе стороны рисковали. Кандидат, отказавшись в очередной раз, рисковал не дождаться следующего предложения. Старейшины, имеющие в виду другого претендента, рисковали получить согласие.

Эту ситуацию мы положили в основу тренинга, технология которого подобна технологии тренинга «Колхоз»: цепочка против цепочки, пересадки, смена ролей.

Делая предложение, «старейшина» кладет перед «кандидатом в князья» палочку (спичку), сопровождая этот жест различными вежливыми словами. Вежливо отказываясь, кандидат в ответ кладет рядом с первой еще одну палочку. Повторное предложение старейшина сопровождает еще одной палочкой. Отказ — еще одна палочка. Так растет небольшая горка палочек.

Если старейшина решит, что достаточно предлагать, он со словами: «Ну что же поделаешь, придется обратиться к другому кандидату!» — забирает всю горку палочек себе.

Если же кандидат решит, что достаточно демонстрировать воспитанность, он со словами: «Ну что поделаешь, видно, придется согласиться!» — забирает горку палочек себе.

Далее следует пересадка, и те, кто играл роль старейшин, становятся кандидатами в князья, и наоборот.

Задача участников — набрать как можно больше палочек. В начале игры всем выдается одинаковое их число (например, 20). Если нетерпеливый участник сразу заберет кучку палочек себе, урожай будет небольшой. Если участники проявят выдержку, то урожай будет богатый, но и риск велик.

Этот тренинг способствует выработке управленческой эмпатии — понимания того, что чувствует сейчас партнер и какое управленческое решение он готовится принять.

Пожалуй, ни в одном тренинге участники не следят с таким напряженным вниманием за партнером, как в тренинге «Князь».

ТРЕНИНГ «СЛАЛОМ»

Руководитель спешит на совещание, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути его останавливают сотрудники или просители, обращаясь с различными сверхнеотложными делами, которые приходится решать буквально на бегу.

Несколько участников (от 5 до 8) в этом своеобразном «слаломе» исполняют роль «препятствий», все остальные должны, выступая в роли руководителя, пройти препятствия одно за другим.

Примеры препятствий

1. Студент-практикант: «Меня направили к Вам в цех, а все посылают от одного к другому. Не знаю, к кому и обратиться. Может, я здесь вообще не нужен?»

2. Плановик (женщина): «Иван Васильевич! Только одну подпись! Знаю, что Вы торопитесь. Нет, не здесь! Сейчас ... Нет, нет ... Сейчас ...» (роется в бумагах до тех пор, пока «руководитель» терпит и ждет).

3. Молодой мастер: «Иван Васильевич! Варить некому, а сварщик выпивши. Допускать его к работе?»

4. Рабочий: «Василич! Подпиши на три дня за свой счет! Тут такое дело, целая история, сейчас надо срочно уезжать в деревню к матери!»

5. Кладовщица: «Иван Васильевич! Машина пришла, шофер ругается, разгружать некому. Говорит, так с грузом и уедет, если сейчас не разгрузят! Что делать?!»

6. Работник главка: «Простите, Вы — начальник цеха? Добрый день! Хорошо, что я перед отъездом успел Вас застать и могу получить информацию, так сказать, из первых рук ...»

7. Бригадир: «Как хотите, Иван Васильевич, я больше не могу! Долго нас еще будут кормить обещаниями?! Что мы на этом заработаем? Почему на нашей бригаде все должны выезжать?! В лучшем случае удастся закрыть по трешке в день! Что я скажу ребятам?!»

8. Журналист: «Простите, Вы не подскажете, как мне найти Федора Кузнецова? Мне сказали, что он работает в этом цехе. Я вот только забыл его специальность ...»

Если руководитель решает вопрос по существу, он получает от человека-препятствия талон, если же только отмахивается — ничего не получает. Время, отпущенное на всю дистанцию, — 5 минут. Чем больше слушатель за 5 минут наберет талонов, тем лучше его результат.

ТРЕНИНГ «РАЗВЕДКА»

Тренинг проводится в форме диалога между двумя участниками. В нем может участвовать практически любое число пар одновременно. Каждый участник получает записку с заданием выяснить что-либо у партнера (например, нет ли у него или у его близких знакомых дома шахматных часов или не был ли он старостой или комсоргом в годы учебы). Он должен не допустить, чтобы партнер узнал задание, получить ответ на интересующий его вопрос и, кроме того, попытаться выяснить, что должен узнать партнер.

Тренинг проводится в течение пяти минут. По желанию сторон он может быть немного продлен.

После окончания диалога ведущий задает каждой стороне вопрос: «Что, по Вашему мнению, стремился выяснить Ваш партнер?» Тот, чье задание разгадано, считается проигравшим.

Затем ведущий задает сторонам второй вопрос: «Что Вам удалось выяснить в соответствии с Вашим заданием?» Чем точнее участник может ответить на вопрос своего задания, тем лучше результат.

Аудитория оценивает степень непринужденности беседы, естественности задаваемых участниками друг другу вопросов.

Тренинг можно проводить и по более сложной версии: с участием тренеров и разбором тренерской работы.

ТРЕНИНГ «ВЫДЕРЖКА»

Участники располагаются парами, друг против друга, как в тренингах «Князь» и «Колхоз». Один из партнеров играет роль начальника, его визави — подчиненного. Задается общая тема диалога между начальником и подчиненным. В ходе диалога начальник должен вывести подчиненного из себя, вынудить на некорректное высказывание или действие, а затем наказать за нарушение служебной этики. Задача подчиненного — не поддаться на провокацию, вести себя достойно, проявлять выдержку, оставаться в границах служебной этики.

Как только начальнику удается добиться своего, он наказывает подчиненного, предлагая поднять вверх руку. Диалог подчиненный продолжает с одной поднятой рукой. После следующего промаха подчиненный оказывается вынужден поднять вверх обе руки. Затем — стоять с поднятыми вверх руками. Самый неудачливый стоит на одной ноге с поднятыми вверх руками. Таким образом, подчиненный оказывается наказанным дискомфортом позы, в которой ведет диалог.

Затем следует стандартная пересадка, и исполнители роли начальников становятся подчиненными, и наоборот.

Результаты тренинга могут подсчитываться и в баллах (палочках). В этом случае целесообразно использовать палочки двух видов. Один вид палочек служит для наказания. Руководитель, наказывая подчиненного, каждый раз забирает у него палочку данного вида. Если же подчиненный считает, что он наказан незаслуженно, поскольку вел себя вполне корректно и служебную этику не нарушал, а начальник придерживается другого мнения, они сообщают о конфликте ведущему, и тот забирает у каждого из участников конфликта по одной палочке второго вида.

Если кто-либо из участников много конфликтовал, то у него палочек второго вида оказывается меньше других. После окончания всех диалогов пары конфликтующих подходят к ведущему в поисках справедливости. Они предъявляют ему имеющиеся «конфликтные» палочки. У кого их окажется больше, тот и прав. Тогда тот, у которого их меньше, должен передать конфликтующей стороне одну палочку наказаний (за каждый конфликт, если одна и та же пара конфликтовала несколько раз).

Если ими предъявляется равное число «конфликтных» палочек, то в первом конфликте этой пары считается

выигравшим начальник, во втором — подчиненный, затем — снова начальник и т. д. Если же был один конфликт, то при равном числе «конфликтных» палочек считается выигравшим начальник.

Общий успех в тренинге оценивается общим числом палочек обоих видов.

Пример темы диалога: Подчиненный уговорил начальника взять перед вышестоящим руководством повышенные обязательства по одной из работ, находящейся в компетенции данного подчиненного. Когда подошел срок выполнения работы, выяснилось, что подчиненный выполнить ее не в состоянии, поскольку переоценил свои силы. Разговор происходит в тот момент, когда начальник осознает, что работа, на выполнение которой он сам напросился, сорвана.

ТРЕНИНГ «ВЫДВИЖЕНИЕ»

Тренинг «Выдвижение» проводится в два этапа. На первом этапе параллельно работают несколько групп слушателей, решающих одну и ту же задачу. В качестве таковой группам задается конкретная управленческая ситуация. Для доклада принятого решения на «пленарном заседании» (второй этап) перед жюри каждая группа выдвигает своего представителя.

Но технология тренинга этим не исчерпывается: наряду с общей задачей каждый участник решает и свою собственную, персональную, которая сформулирована для него в записке, вручаемой ведущим в начале тренинга. Успех каждого участника определяется двумя факторами: местом, занятым его группой в общем конкурсе, и степенью выполнения им индивидуального задания.

Предусмотрено две степени выполнения индивидуального задания: минимальная и максимальная. Невыполнение задания оценивается 0 баллов, выполнение в минимальной степени — 1 баллом, в максимальной — 2 баллами.

Оценки за выступление от группы в зависимости от занятого места составляют от 0 до 3 баллов.

Таким образом, каждый участник может получить от 0 до 5 баллов в зависимости от личного успеха и успеха группы. Но индивидуальные задания построены таким образом, что они в определенной степени затрудняют достижение групповой цели, а также взаимопонимание между членами одной группы.

Ситуация: Руководитель предприятия сдал убыточный участок в аренду трудовому коллективу участка. Вскоре дела на участке выправились, но не радует это руководителя предприятия. Участок стал напоминать кукушонка в чужом гнезде. Участок богатеет, успешно обслуживает и свое и другие предприятия, но не столько он работает на предприятие, сколько предприятие на него: многие работники служб предприятия оказались «на содержании» у участка. Получая от него прямо или косвенно доплату, они стали в первую очередь ориентироваться на нужды участка, а не предприятия. Кроме того, тот факт, что зарплата работников участка стала в два-три раза больше, чем в среднем по предприятию, раздражает, будоражит и отвлекает от дела значительную часть трудового коллектива предприятия. Руководитель не хочет действовать силовыми, запретительными методами, но видит, что дальше так продолжаться не может, поскольку он рискует потерять контроль над ситуацией.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Участник	Задача	
	минимальная	максимальная
1-й	Точка зрения Вашей группы должна исключать применение каких-либо запретительных мер к участку	Ваша группа должна добиваться перевода на аренду всего предприятия
2-й	Не допустить избрания представителем Вашей группы 1-го участника	Добиться избрания представителем Вашей группы 3-го участника
3-й	Ваша группа должна поддерживать точку зрения на аренду как недопустимую для нашего общества форму хозяйственных отношений, приводящую к скрытому расхищению социалистической собственности	Точка зрения Вашей группы должна предусматривать последовательный переход предприятия в кооперативную собственность трудового коллектива, а вместо аренды — выкуп средств производства в кредит
4-й	Решение группы должно предусматривать ликвидацию любым способом особого положения участка	Ваша группа должна требовать разработки и утверждения трудовым коллективом предприятия положения о переводе на аренду подразделений и служб предприятия, исключающего особое положение участка
5-й	Не допустить избрания представителем Вашей группы 3-го участника	Добиться избрания представителем Вашей группы 1-го или 4-го участников
6-й	Не допустить, чтобы Ваша группа заняла место ниже третьего	Добиться, чтобы Ваша группа заняла первое или второе место
7-й	Не допустить, чтобы представителем Вашей группы	Добиться, чтобы в качестве представителя группы выдви-

Участник	Задача: минимальная	Задача: максимальная
	стал 1-, 2-, 3- или 4-й участник	нули именно Вас
8-й	Добиться выдвижения представителем группы участника, осуждающего запретительные меры по отношению к участку	Решение группы должно предусматривать немедленное прекращение арендных отношений с участком и приглашение ОБХСС для возбуждения уголовных дел о взяточничестве, расхищении и злоупотреблении служебным положением в интересах арендаторов

ТРЕНИНГ «ГРАНЬ»

Тренинг предназначен для отработки навыков проведения социально-психологической грани «мы—они», иначе говоря — сознательного отслеживания социально значимых черт сходства и различий партнеров.

По технологии тренинг аналогичен «Колхозу». Каждый участник попеременно играет две роли: того, кто ищет черты социально-психологического сходства с партнером, моменты, объединяющие их в общность «мы», и того, кто ищет социально-психологические различия с партнером, основания для отнесения его к категории «они».

При этом поиск черт сходств и различия ведется на фоне конкретной учебной группы: важны не просто социально значимые черты сходства и различия, а именно те, которые отличают данную пару от большинства или значительной части учебной группы.

По команде ведущего участники начинают «светскую беседу» и ведут ее в течение пяти минут, перескакивая с темы на тему и не делая при этом никаких письменных пометок.

Затем (тоже по команде) составляют списки: один участник—список черт сходства, другой—список различий.

Ведущий обращает внимание участников на то, что признак сходства и различия, вносимый в список, должен отвечать двум критериям:

он должен быть социально значимым, т. е. пригодным для сплочения части группы, имеющей этот признак, или размежевания с частью группы, не имеющей его;

у участников должны быть основания считать, что этот признак варьируется в данной учебной группе;

у кого-то в группе помимо данной пары он есть, а у кого-то его нет.

На составление списков отводится две минуты. Затем по команде ведущего участники сверяют списки, контролируя друг друга на предмет соответствия признаков вышеизложенным критериям. После сверки тот участник, у которого в списке оказалось меньше всего пунктов, передает партнеру палочки, число которых равно разнице в числе пунктов.

После этого следует пересадка, каждый меняет партнера и роль: тот, кто раньше искал признаки сходства, ищет различия, и наоборот. Как и раньше, главная цель — набрать как можно больше палочек.

ТРЕНИНГ «РОЛЬ»

Тренинг направлен на выработку навыков контроля за распределением ролей и управления этим распределением.

Технология его также близка к технологии тренинга «Колхоз», но не требует смены ролей. После каждой пересадки происходит только смена партнера, роль же не меняется.

Как и в тренинге «Грань», участники ведут светскую беседу, где темы плавно сменяют одна другую. Каждой паре дается на проведение беседы пять минут. За это время ведущий три-четыре раза прерывает беседу хлопком в ладоши.

Сразу же после хлопка каждый из участников быстро оценивает, каково реальное распределение ролей между ним и партнером, судя по последнему фрагменту беседы непосредственно перед хлопком ведущего. Если он считает, что преимущество на его стороне, он поднимает руку. В то же время его партнер может считать, что перевес на его стороне. В этом случае каждый из участников пишет на бумаге несколько слов, фиксирующих ролевое распределение. Если партнер не оспаривает преимущества данного участника, он передает ему одну палочку. Спор партнеров о преимуществе в ролевом распределении может решаться как ими самими, так и введением «конфликтных» палочек.

Примеры распределения ролей (роль, имеющая преимущество, указывается первой): знаток—дилетант, бывалый—неопытный, старший—младший, вышестоящий по должности—нижестоящий, учитель—ученик, имеющий —не имеющий, свидетель—от-

сутствующий, имевший в прошлом — не имевший, имеющий перспективу — не имеющий, известный — безвестный, заслуженный—ординарный, врач—пациент, рассматривающий просьбу—просящий, хозяин—гость.

Задача участника — вести беседу так, чтобы, переходя от темы к теме в светской беседе с партнером, постоянно добиваться явного или неявного преимущества.

КОНСТРУИРОВАНИЕ ТРЕНИНГОВ

Инструктор, проводящий общеменеджерскую подготовку, должен уметь пополнить описанный выше арсенал новыми видами тренингов в зависимости от конкретного состава учебной группы и хода обучения.

Главное в конструировании тренингов — организация динамичного дискретного перехода от мнений к действию и обратно. Выявление четких маневров (выработка мнения — его фиксация — совершение действия), точная фиксация участников, ролевого распределения, пространственно-временна́я организация, наконец, конструирование на этой основе технологии, позволяющей достичь цели тренинга, — вот основные вехи этого процесса.

Например, аудитория должна дать анализ возможных последствий какого-либо управленческого решения. Определенные результаты может дать и простой опрос, но он неравномерно включает слушателей в работу. Некоторые из них предпочтут отмолчаться и слушать, что другие говорят. Такая позиция скажется на авторитете ведущего: ему поневоле придется сделать вид, что он рассчитывал лишь на активных участников, иначе он открыто признает свое неумение включить всю аудиторию. Уловки такого рода подсознательно отмечаются аудиторией, и даже сочувствуя инструктору, она начинает меньше уважать его.

Проблема включения аудитории отпадет сама собой, если, например, разбить ее на группы по четыре-пять человек, предоставив каждой группе самостоятельно выявить возможные последствия. Затем слушатели, которым выпал жребий быть представителями группы, становятся в кружок и поочередно называют по одному последствию. Тот, кто замешкался более чем на десять секунд, вслух отсчитываемых ведущим, выбывает из кружка. Вместе с ним считается проигравшей его группа. Так продолжается,

пока не выявится победитель. При этом все следят, чтобы не повторялось одно и то же.

Этого не стоит делать, если атмосфера в аудитории такова, что каждый хочет высказаться. Достаточно просто дать возможность сделать это всем желающим.

Если желающих высказаться уж слишком много, можно направить внимание аудитории на поиск нетривиальных суждений. Аудитория разделяется на группы, которые письменно фиксируют, а затем зачитывают перечень последствий. Если хотя бы у двух групп встретится одна и та же запись, они получат по минусу.

Инструктор должен каждый раз конструировать новый тренинг или видоизменять стандартный в соответствии со сложившейся ситуацией. Лишь на первый взгляд кажется, что это доступно немногим. Стоит овладеть стандартной технологией школы — и от конструирования уже трудно удержаться. Главное — не успокаиваться на достигнутом, быть готовым радоваться неудаче раньше, чем она наступила.

ИЛЛЮСТРИРОВАННЫЕ ЛЕКЦИИ

Эта особая форма преподавания, практикуемая в нашей школе, имеет как черты сходства, так и отличия по сравнению с традиционными лекциями.

Слушатели пользуются правом свободного входа и выхода из аудитории. Во время лекции опоздания не поощряются, но и не осуждаются. Инструктор должен огранично вплести каждое появление или исчезновение слушателя в ткань лекции.

Любой слушатель вправе в любом месте прервать лекцию возражением, вопросом, скептической или сердитой репликой. Инструктор обязан использовать их, дав новый поворот сюжету в наиболее перспективном направлении.

Монолог должен постоянно перемежаться ответами на вопросы, часть которых провоцируется, игровыми приемами, тренингами, паратеатром и передачей управления слушателям.

Теоретические положения непременно должны облекаться в конкретные приемы социальной технологии, предвосхищая реакцию: «Ну и что из этого? Как это можно применить?» Их надо сопровождать иллюстра-

циями: историческими примерами, проигрыванием на слушателях, мысленными экспериментами и т. п.

Инструктор не должен иметь твердого плана лекции или программы занятий. Только случившееся непосредственно в данной аудитории определяет, в каком направлении пойдет сегодня повествование.

Изложение материала ведется кругами и петлями: инструктор постоянно возвращается к одним и тем же тезисам, рецептам, примерам и вопросам, но каждый раз с разных сторон. Выделяет все новые аспекты, укрупняет каждый раз какие-то новые детали, приучает аудиторию замечать малейшие смещения акцентов. Задача инструктора — не дать запомнить материал до тех пор, пока он не будет правильно понят.

Конспект слушателя должен быть непонятен отсутствовавшему на лекции. Если он понятен — передавалось знание, а не понимание и навык. Навык вырабатывается именно благодаря хаотичному, беспорядочному изложению, представляющему тем не менее непрерывную, хотя и запутанную, нить.

Главное не запоминание, а понимание и узнавание, воздействие образами, а не силлогизмами.

Содержание лекций составляют истории, притчи, случаи, принципы (около 300), приемы, акции, модели, картины мира — все, что имеет отношение к социальной технологии.

Инструктор не должен рассказывать аудитории все, что знает: на любой момент времени у него в запасе должно быть больше, чем уже рассказано. Каждый раз аудитория

должна убеждаться, что если бы кем-то из слушателей не был задан вопрос или не произошло какого-то события, она так и не получила бы данной, очень ценной информации. Это создает ощущение значимости каждого заданного вопроса, каждого события.

В недоброжелательных, неумных вопросах или репликах слушателей надо уметь найти рациональное зерно и неожиданно для аудитории представить автора вопроса или реплики с хорошей стороны, при этом не заигрывая с ним, а указав на возможность сотрудничества. Подавлять недоброжелательных слушателей или выставлять их на смех категорически запрещается. Во всех случаях надо дать возможность слушателю «сохранить лицо». Однако и этот слушатель, и аудитория должны почувствовать, как близок он был к ситуации «потери лица», ощутить дыхание опасности. Пусть у слушателя-делинквента останется ощущение благодарности, даже если он и не относит ее на счет инструктора.

После окончания курса у группы должно остаться ощущение легкой неудовлетворенности: не все ей было рассказано, что-то непонятно, нет ощущения завершенности и цельности материала, есть желание самим доделать и дочитать то, что не доделал, недорассказал инструктор.

Что касается непосредственно содержания иллюстрированных лекций, то на страницах этой книги читатель его не найдет: не позволяют ни объем, ни жанр. Это материал для следующей книги, если обстоятельства позволят мне ее написать. К счастью, есть еще видеозаписи, что, очевидно, со временем приведет к появлению видеошколы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Пожалуй, во все времена люди, публично провозглашающие о злодейских, аморальных намерениях, были редкостью. Большинство плохих дел свершается под прикрытием хороших слов. Людей, живущих двойной моралью, немало. С прагматической точки зрения это удобно. Правда, трудно сохранить самоуважение. Чтобы жить в согласии с самим собой, людям с двойной моралью требуется расширять свои ряды, постоянно доказывать, что иная жизнь невозможна. Поэтому им хочется провоцировать других брать столь высокие моральные обяза-

тельства, чтобы (в силу явной невыполнимости последних) заведомо обречь на двойную мораль. Так примерно выглядит механизм, в силу которого нередко люди с невысокой моралью выглядят чище действительно порядочных, устанавливающих моральную планку ниже именно по той причине, что они-то каждый раз через нее действительно перепрыгивают.

Мы нередко сталкиваемся с попыткой поместить нашу школу, неуклонно (и для многих необъяснимо!) продвигающуюся вперед, между моральными Сциллой и Харибдой: если вы учите хорошему, что ваши слушатели будут делать в суровом реальном мире, а если вы учите плохому, то как же вам не стыдно?!

Особенно возмущает поклонников двойной морали изучение техники перехвата и удержания управления, основанной в значительной степени на древнекитайских принципах военного искусства. (О принципах Макиавелли уж и говорить не приходится!) Подтекст примерно таков: ладно бы обучали таких, как я (т. е. носителей высокой морали), но вы же обучаете простых людей (читай: неандертальцев), которые по неразумию могут использовать полученные знания во зло!

Социальная технология (и, в частности, персонал-технология) не может быть ни моральной, ни аморальной. Это оружие, которое может быть употреблено и во зло, и во благо. Оружие вне морали, оно лишь усиливает возможности человека. Другое дело, что любое оружие требует известной осторожности в обращении. Но именно это и есть предмет изучения в нашей школе.

Вы прочитали эту книгу, которая, вероятно, вызвала противоречивые чувства. Словно бы ловили рыбу, удовольствие от ловли получили, а рыбы не поймали. Вроде и ходит где-то рядом рыба, а на крючок не идет.

Вы не ошиблись в своем ощущении. Дело в том, что мы еще не вступили в век персонал-технологий. Человек один раз спустился с дерева, подчинив себе окружающую среду. Теперь ему предстоит спуститься с дерева второй раз, приспособив человечество к своим нуждам.

Приложение I

СЛОВАРЬ ДЕЛОВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Признак 1

89 — Обладает исключительно большими опытом работы и практическими знаниями, какие имеет далеко не каждый
93 — Обладает большими опытом работы и практическими знаниями
51 — Обладает достаточными опытом и практическими значениями, чтобы справляться с порученным делом
24 — Опыт работы и практические знания не очень велики
67 — Опыт работы и практические знания маловаты для того, чтобы можно было успешно справляться с порученным делом
72 — Практически отсутствуют опыт работы и сколько-нибудь серьезные практические знания

Признак 2

35 — Обладает большими профессиональными знаниями, по многим вопросам может дать исчерпывающую консультацию
19 — Обладает хорошими профессиональными знаниями
43 — Имеет достаточные профессиональные знания
97 — Имеет не очень большие профессиональные знания
58 — Не имеет достаточных профессиональных знаний
26 — Не имеет необходимых профессиональных знаний и не стремится их иметь

Признак 3

56 — Отлично ориентируется в различных проблемах машиностроения как отрасли, прекрасно знает его специфику
85 — Хорошо ориентируется в проблемах машиностроения как отрасли народного хозяйства
32 — Имеет представление о проблемах машиностроения как отрасли
41 — Не вполне представляет себе специфику и проблемы машиностроения как отрасли
65 — Имеет слабое представление о специфике и проблемах машиностроения как отрасли
13 — Совершенно не ориентируется в проблемах и специфике машиностроения как отрасли и не интересуется этим

Признак 4

38 — Прекрасно знаком с мировыми стандартами, требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке, опытом лучших зарубежных фирм
75 — Хорошо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке
21 — Имеет необходимое представление о мировых стандартах и требованиях, предъявляемых к производимой предприятием продукции на мировом рынке
62 — Недостаточно хорошо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке
17 — Плохо знаком с мировыми стандартами и требованиями, предъявляемыми к производимой предприятием продукции на мировом рынке
96 — О мировых стандартах и требованиях, предъявляемых к производимой предприятием продукции на мировом рынке, не имеет представления

Признак 5

69 — Прекрасно разбирается в различных технических вопросах, легко ориентируется в любой технической документации и терминологии
15 — Хорошо разбирается в различных технических вопросах, легко ориентируется в технической документации
34 — Имеет необходимые знания по техническим вопросам, умеет ориентироваться в технической документации
23 — Его знания по техническим вопросам несколько скудноваты, в технической документации ориентируется с трудом
71 — Не имеет серьезных технических знаний, в технической документации не ориентируется
52 — Панически боится любых технических вопросов и технических терминов, абсолютно в этом не разбирается

Признак 6

11 — Прекрасно умеет работать со справочной литературой, свободно ориентируется в любом справочнике
36 — Умеет работать со справочной литературой
55 — Обладает необходимыми навыками работы со справочной литературой
79 — Навыками работы со справочной литературой владеет не вполне, в справочниках ориентируется с трудом
22 — Не обладает необходимыми навыками работы со справочной литературой, нуждается в посторонней помощи
63 — Не имеет представления о том, как работать со справочной литературой, и не стремится его получить

Признак 7

18 — Прекрасно знает технологию производства прецизионных станков и оборудования, особенности различных этапов технологического процесса и рабочих мест
92 — Хорошо знаком с технологией производства и особенностями технологического процесса на различных участках предприятия

29 — Достаточно знаком с технологией производства и основными этапами технологического процесса
86 — Недостаточно хорошо знаком с технологией производства, особенностями технологического процесса на различных участках
33 — Слабо представляет технологию производства и узкие места технологического процесса на предприятии
74 — В технологии производства не разбирается и о реальном технологическом процессе на предприятии не имеет понятия

Признак 8

91 — Отлично знает организационные и технологические взаимосвязи между подразделениями и службами предприятия
12 — Хорошо ориентируется в организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия
73 — Имеет необходимое представление об организационных и технологических взимосвязях между подразделениями и службами предприятия
25 — Не очень хорошо ориентируется в организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия
84 — Плохо ориентируется в организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия
37 — Понятия не имеет об организационных и технологических взаимосвязях между подразделениями и службами предприятия

Признак 9

31 — Отлично знает производственные площади предприятия, парк оборудования, проблемы и перспективы его использования
27 — Хорошо знает парк имеющегося на предприятии оборудования
14 — Имеет необходимое представление о парке оборудования, установленного на предприятии
53 — Недостаточно ясно представляет себе парк оборудования, имеющийся на предприятии
45 — Плохо представляет себе парк оборудования, имеющийся на предприятии
68 — Не имеет представления о парке оборудования, имеющемся на предприятии

Признак 10

16 — Отлично представляет реальные эксплуатационные возможности того или иного оборудования и его резервы
31 — Хорошо знает эксплуатационные возможности различного оборудования
28 — Имеет достаточное представление об эксплуатационных возможностях различного оборудования
42 — Недостаточно хорошо знает эксплуатационные возможности различного оборудования
54 — Плохо знает эксплуатационные возможности применяемого оборудования
99 — Не имеет представления об эксплуатационных возможностях применяемого оборудования

Признак 11

89 — Прекрасно разбирается в назначении, области и особенностях применения различных средств КИПиА, может дать по этим вопросам хорошую консультацию

93 — Разбирается в назначении, области и особенностях применения различных средств КИПиА
51 — Имеет необходимое представление о назначении и области применения различных средств КИПиА
24 — Недостаточно хорошо знаком с назначением и областью применения различных средств КИПиА
67 — Смутно представляет назначение и область применения различных средств КИПиА
72 — О назначении и области применения КИПиА не имеет никакого представления

Признак 12

36 — Прекрасно разбирается в технических требованиях к ремонту оборудования, по многим вопросам может дать консультацию
19 — Хорошо знает технические требования к ремонту оборудования
43 — Имеет представление о технических требованиях к ремонту оборудования
97 — Недостаточно хорошо знает технические требования, предъявляемые к ремонту оборудования
58 — Слабо ориентируется в технических требованиях к ремонту оборудования
26 — О технических требованиях к ремонту оборудования не имеет представления

Признак 13

56 — Прекрасно знает организацию и планирование машиностроительного производства, по многим вопросам может дать консультацию
85 — Хорошо знаком с организацией и планированием машиностроительного производства
32 — Имеет необходимое представление об организации и планировании машиностроительного производства
41 — Недостаточно хорошо знает организацию и планирование машиностроительного производства
65 — Плохо знает организацию и планирование машиностроительного производства
13 — Совершенно не знаком с организацией и планированием машиностроительного производства

Признак 14

38 — Имеет обширные знания в области организации и нормирования труда и отлично умеет их использовать
75 — Имеет неплохие знания в области организации и нормирования труда и умеет их использовать
21 — Имеет необходимые знания в области организации и нормирования труда
62 — Недостаточно хорошо знаком с вопросами организации и нормирования труда
17 — Мало знаком с вопросами организации и нормирования труда
96 — Об организации и нормировании труда не имеет никакого понятия и не стремится его получить

Признак 15

69 — Свободно ориентируется в постановке учета и отчетности на своем участке работы, может быстро дать необходимую справку

15 — Хорошо знает постановку учета и отчетности на своем участке работы, знает, как можно быстро получить необходимую справку
34 — Имеет необходимое представление об учете и отчетности на своем участке работы, знает, откуда можно получить необходимую справку
23 — Не очень хорошо знает постановку учета и отчетности на своем участке работы, не умеет быстро подготовить необходимую справку
71 — Слабо ориентируется в постановке учета и отчетности на своем участке работы, не может самостоятельно предоставить нужную справку
52 — Не владеет постановкой учета и отчетности на своем участке работы, без посторонней помощи не может в этих вопросах сориентироваться

Признак 16

11 — Свободно ориентируется в вопросах снабжения и сбыта, имеет большую практику в этой области
36 — Умело ориентируется в вопросах снабжения и сбыта
55 — Имеет необходимое представление о вопросах снабжения и сбыта
79 — Недостаточно хорошо ориентируется в вопросах снабжения и сбыта
22 — Плохо ориентируется в вопросах снабжения и сбыта
63 — В вопросах снабжения и сбыта совершенно не ориентируется

Признак 17

18 — Отлично разбирается в вопросах финансирования и кредитования машиностроительных предприятий
92 — Хорошо знаком с вопросами финансирования и кредитования машиностроительных предприятий
29 — Имеет необходимое представление о финансировании и кредитовании машиностроительных предприятий
86 — Не очень хорошо разбирается в вопросах финансирования и кредитования машиностроительных предприятий
33 — Мало знаком с вопросами финансирования и кредитования машиностроительных предприятий
74 — О вопросах финансирования и кредитования машиностроительных предприятий не имеет представления

Признак 18

91 — Свободно ориентируется в вопросах хозрасчета и самофинансирования, в специфических особенностях того или иного хозяйственного механизма
12 — Хорошо разбирается в вопросах хозрасчета и самофинансирования, отличительных особенностях различных хозяйственных механизмов
73 — Имеет необходимое представление о хозрасчете и самофинансировании, о соответствующем хозяйственном механизме
25 — Не очень хорошо разбирается в вопросах хозрасчета и самофинансирования
84 — Плохо ориентируется в вопросах хозрасчета и самофинансирования
37 — С вопросами хозрасчета и самофинансирования совершенно не знаком

Признак 19

31 — Имеет глубокие экономические знания, прекрасно понимает экономическую сущность тех или иных процессов и явлений
27 — Имеет большие экономические знания
14 — Имеет необходимые экономические знания
53 — Экономических знаний ему немного не хватает, не всегда может разобраться в экономической сущности тех или иных процессов и явлений
45 — Не имеет необходимых экономических знаний, плохо понимает экономическую сущность тех или иных процессов и явлений
68 — Не имеет экономических знаний и не стремится их получить

Признак 20

16 — Отлично разбирается в бухгалтерском учете и отчетности, может дать ценные советы в сложных случаях
31 — Хорошо разбирается в бухгалтерском учете и отчетности
28 — Имеет необходимое представление о бухгалтерском учете и отчетности
42 — Недостаточно хорошо знаком с вопросами бухгалтерского учета и отчетности
54 — Слабо знаком с вопросами бухгалтерского учета и отчетности
66 — С вопросами бухгалтерского учета и отчетности абсолютно не знаком

Признак 21

89 — Легко ориентируется в проблемах и практике применения автоматизированных средств обработки информации, умеет эффективно использовать предоставляемые ими возможности
93 — Ориентируется в проблемах и возможностях автоматизированной обработки информации, умеет использовать эти возможности на практике
51 — Имеет представление о проблемах и возможностях автоматизированной обработки информации
24 — Не вполне хорошо представляет себе возможности автоматизированной обработки информации и связанные с ней проблемы
67 — Плохо представляет себе проблемы и возможности, связанные с автоматизированной обработкой информации, и не стремится с ними познакомиться.
72 — Ничего не понимает в проблемах автоматизированной обработки информации и гордится этим

Признак 22

35 — Обладает большими правовыми знаниями в своей области работы, хорошо знает юридическую практику решения тех или иных вопросов
19 — Обладает неплохими правовыми знаниями
43 — Имеет необходимый минимум правовых знаний
97 — Багаж правовых знаний не мешало бы пополнить
58 — Правовых знаний явно не хватает, что сказывается на решении различных вопросов
26 — Часто демонстрирует правовую безграмотность при решении различных вопросов, считая, что все сойдет

Признак 23

56 — Отлично знает свои права, обязанности и ответственность, знает всю нормативную документацию и отлично умеет это знание использовать
85 — Знает свои права, обязанности и ответственность, нормативную документацию
32 — Знает свои права, обязанности и ответственность
41 — Не очень хорошо знает свои права, обязанности и ответственность
65 — Плохо знает свои права, обязанности и ответственность, не знает существующую нормативную документацию на этот счет
13 — О своих правах, обязанностях и ответственности имеет самое смутное представление

Признак 24

38 — Имеет большие знания в области теории и методов управления, хорошо знаком с различными управленческими концепциями и подходами
75 — Имеет неплохие знания в области теории и методов управления
21 — Имеет необходимые знания о теории и методах управления
62 — Недостаточно хорошо знаком с различными теориями и методами управления
17 — Плохо представляет, какие существуют теории, подходы и методы в управлении, управленческой эрудиции ему явно не хватает
96 — О различных теориях и методах управления не имеет никакого понятия и не стремится иметь

Признак 25

69 — Большой любитель различных нововведений и реорганизаций, всякая организационная ломка — его стихия, не любит работать в нормальном спокойном режиме
15 — Излишне увлекается различными новшествами и реорганизациями
34 — Стремится вовремя поддержать любое начинание, но иногда слишком увлекается новшествами
23 — Иногда может поддержать полезное начинание, хотя не особенно любит различные нововведения и реорганизации
71 — Скептически относится к нововведениям и реорганизациям, стараясь держаться от них в стороне
52 — Очень консервативен, большой противник всяких новшеств

Признак 26

11 — Постоянно находит возможность рационализировать производственный процесс на своем участке работы
36 — Умеет рационализировать производственный процесс на своем участке работы
55 — При случае старается рационализировать производственный процесс на своем участке работы
79 — Не всегда использует имеющиеся возможности для рационализации производственного процесса на своем участке работы
22 — Не занимается рационализацией производственного процесса на своем участке работы
63 — Равнодушен к рационализации производственного процесса на своем участке работы, может видеть явно нерациональные приемы и ничего не предпринимать

Признак 27

18 — Блестяще умеет оценить близкие и далекие последствия различных нормативных актов и управленческих решений, может их просчитать на много шагов вперед
92 — Умеет правильно оценить возможные близкие и далекие последствия тех или иных нормативных актов и управленческих решений
29 — Может достаточно реально оценить возможные последствия того или иного нормативного акта или управленческого решения
86 — Не всегда может правильно оценить близкие и далекие последствия того или иного нормативного акта или управленческого решения
33 — Не умеет реально оценивать возможные последствия различных нормативных актов и управленческих решений, не умеет просчитывать их на много шагов вперед
74 — Не способен как-либо оценить возможные последствия управленческого решения или нормативного акта, видит только то, что лежит на поверхности

Признак 28

91 — Прекрасно умеет планировать работу, добивается высокой жизнеспособности и реалистичности плана
12 — Хорошо умеет планировать работу
73 — В целом справляется с планированием работы
25 — С планированием работы справляется не очень хорошо
84 — Плохо справляется с планированием работы, планы его оказываются нежизнеспособными
37 — Совершенно не способен планировать даже самую простую работу

Признак 29

31 — Исключительно предан интересам дела
27 — При решении тех или иных вопросов исходит из интересов дела
14 — При решении тех или иных вопросов в большинстве случаев старается исходить из интересов дела
53 — При решении тех или иных вопросов не всегда руководствуется интересами дела
45 — При решении тех или иных вопросов редко руководствуется интересами дела
68 — Интересы дела всегда стоят на последнем месте, о них вспоминает только, когда это выгодно

Признак 30

16 — Великолепно знает пути экономии ресурсов и умело организует их рациональное использование
31 — Хорошо знает пути экономии ресурсов и рационально их использует
28 — Имеет необходимое представление о причинах потерь и путях экономии ресурсов, проводит работу по их рациональному использованию
42 — Его знания об источниках потерь и путях экономии ресурсов несколько скудны
54 — Не обращает должного внимания на проблему экономии ресурсов и поиска путей их рационального использования
99 — Халатно относится к экономии ресурсов и их рациональному использованию

Признак 31

89 — Обладает прекрасной способностью решать производственные задачи практически без ресурсов, если это необходимо
93 — Умеет в необходимых случаях решать производственные задачи, довольствуясь самыми малыми ресурсами
51 — Может в необходимых случаях решать производственные задачи в условиях ограничения ресурсов
24 — Не всегда умеет решать производственные задачи в условиях жесткого ограничения ресурсов
67 — Не умеет решать производственные задачи в условиях ограничения ресурсов
72 — Совершенно не способен решать дополнительные задачи без дополнительных ресурсов, находить внутренние резервы

Признак 32

35 — В любой момент знает, как выполняются основные планируемые показатели и какова реальная перспектива выполнения плана
19 — Обычно знает, как выполняются основные планируемые показатели и какова перспектива выполнения плана
43 — Обычно имеет необходимое представление о выполнении основных планируемых показателей
97 — Не всегда знает, как выполняются основные планируемые показатели, иногда выпуская это из виду
58 — Обычно плохо представляет себе состояние выполнения основных планируемых показателей, плохо знает реальное положение дел
26 — О состоянии выполнения основных планируемых показателей обычно не имеет представления, не интересуется реальным положением дел

Признак 33

56 — Прирожденный организатор, отлично умеет расставить людей и распределить между ними обязанности, организовать коллектив на выполнение производственных задач
85 — Хороший организатор, умеет нужным образом расставить людей и распределить между ними обязанности
32 — Обладает необходимыми организационными навыками, может организовать коллектив на выполнение производственных задач
41 — Не очень хороший организатор, не всегда умеет мобилизовать коллектив на выполнение производственных задач
65 — Плохой организатор, не умеет распределить обязанности между людьми и мобилизовать коллектив на выполнение производственных задач
13 — Неспособен справляться с организационными вопросами, к такой работе совершенно не приспособлен

Признак 34

38 — Постоянно превышает свои полномочия, права и власть, как будто они ничем не ограничены
75 — Часто превышает свои полномочия, права и власть
21 — В полной мере использует свои полномочия, права и власть, иногда даже несколько превышая их
62 — Никогда не превышает своих полномочий, прав и власти, иногда даже использует их не в полной мере

17 — Недостаточно использует свои полномочия, права и власть, иногда даже в тех случаях, когда необходимо их применить
96 — Совершенно не умеет использовать свои полномочия, права и власть, производя впечатление беспомощного и бесправного

Признак 35

69 — Решителен, решение принимает быстро, без промедления
15 — Довольно решителен, принимает решения достаточно своевременно
34 — Не всегда быстро принимает решения, но и нельзя назвать чересчур медлительным
23 — Нерешителен, иногда не может своевременно принять необходимые решения
71 — Нерешителен, не может своевременно принять необходимые решения, остановиться на чем-то определенном
52 — Крайне нерешителен, долго колеблется и мнется, прежде чем решить самый пустяковый вопрос

Признак 36

11 — Принимает всегда продуманные, исключительно квалифицированные управленческие решения, которые могут служить примером в аналогичных случаях
36 — Обычно принимает продуманные, квалифицированные управленческие решения
55 — Может принимать продуманные, достаточно квалифицированные управленческие решения
79 — Принимаемые им управленческие решения не всегда продуманы и глубоко обоснованы
22 — Иногда принимает неквалифицированные, необоснованные управленческие решения, что приносит известный ущерб делу
63 — Не умеет принимать сколько-нибудь грамотные управленческие решения и не стремится этому научиться

Признак 37

18 — При необходимости принятия решений в незнакомой для себя области исключительно умело привлекает специалистов и консультантов и использует их знания
92 — При необходимости принятия решений в незнакомой для себя области умеет привлечь специалистов и консультантов и правильно использовать их знания
29 — При необходимости принятия решений в незнакомой для себя области способен привлечь специалистов и консультантов и использовать их знания
86 — Не всегда способен привлечь специалистов и консультантов и правильно использовать их знания при принятии решений
33 — Не пользуется знаниями специалистов и консультантов при принятии решений в незнакомой для него области
74 — Совершенно не способен привлечь и правильно использовать знания специалистов и консультантов при принятии решений даже в тех случаях, когда это крайне необходимо

Признак 38

91 — Обладает прекрасными навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы, принимая наилучшие решения почти автоматически

12 — Обладает хорошими навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы
73 — Имеет необходимые навыки решения типовых производственных задач на своем участке работы
25 — Не обладает достаточными навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы, раздумывает там, где надо действовать автоматически
84 — Не умеет решать типовые производственные задачи на своем участке работы, используя опыт, каждую производственную проблему решает как новую
37 — Не умеет использовать опыт при решении типовых производственных задач, не знает, как к ним и подступиться

Признак 39

31 — Обладает замечательной способностью заблаговременно предвидеть производственный сбой
27 — Умеет своевременно предвидеть производственный сбой
14 — Может прогнозировать наступление производственного сбоя достаточно своевременно
53 — Не всегда умеет своевременно предвидеть производственный сбой
45 — Не умеет предвидеть наступление производственного сбоя
68 — Совершенно не способен предвидеть наступление производственного сбоя, не догадывается о нем до последней минуты

Признак 40

16 — Быстро принимает решения, необходимые для предотвращения или ликвидации производственного сбоя
31 — Своевременно принимает решения, необходимые для предотвращения или ликвидации производственного сбоя
28 — Достаточно разумно действует при производственном сбое
42 — Не всегда достаточно оперативно и разумно действует в сбойной ситуации
54 — Не умеет достаточно оперативно и разумно действовать при сбое
99 — Совершенно не способен адекватно действовать при сбое

Признак 41

89 — Способен держать под своим контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на любое отклонение от плана
93 — Способен и умеет осуществлять правильный и своевременный контроль за ходом дел
51 — Способен держать под своим контролем основные моменты в ходе работы
24 — Не всегда способен осуществлять своевременный контроль за ходом дел, может упускать отдельные моменты
67 — Не умеет осуществлять необходимый контроль за ходом дел
72 — Совершенно не способен осуществлять какой-либо контроль за ходом дел

Признак 42

35 — Крайне требователен к другим, требователен до мелочей, постоянно придирается, работать вместе с ним очень тяжело и неприятно
19 — Довольно требователен к другим, иногда придирчив, работать вместе с ним тяжеловато и не очень приятно

43 — Требователен к другим, как правило, вполне обоснованно, работать вместе с ним, может быть, и тяжеловато, но вполне можно
97 — Требователен к другим, но не придирается к мелочам, возможно, иногда ему следовало бы проявлять больше твердости
58 — Не особенно требователен к другим, часто закрывает глаза на чужие проступки
26 — Совершенно не требователен к другим, неспособен даже в случае необходимости призвать других к порядку

Признак 43

56 — Постоянно вмешивается в работу подчиненных и стремится все вопросы решать сам
85 — Часто вмешивается без необходимости в работу подчиненных и решает за них различные вопросы
32 — Иногда без особой необходимости вмешивается в работу подчиненных и решает за них различные вопросы
41 — Иногда без особой необходимости перепоручает подчиненным решение тех вопросов, которые должен был бы решать сам
65 — Часто перепоручает подчиненным выполнение своих собственных обязанностей без всякого на то основания
13 — Постоянно спихивает выполнение своих собственных обязанностей на подчиненных

Признак 44

38 — Объективно оценивает других работников и результаты их работы, никогда не руководствуется при этом своими настроением, симпатиями и антипатиями
75 — Объективно оценивает других работников и результаты их работы
21 — Способен достаточно объективно оценить других работников и результаты их работы
62 — Не всегда объективно оценивает других работников и результаты их работы
17 — Необъективно оценивает других работников и результаты их работы, подвержен пристрастиям и настроению
96 — Совершенно не способен объективно оценивать других работников и результаты их работы, всецело руководствуется своими симпатиями и антипатиями, настроением

Признак 45

69 — Прекрасно владеет различными методами стимулирования деятельности работников и умело применяет их на практике
15 — Хорошо умеет стимулировать деятельность своих подчиненных
34 — Умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных
23 — Не всегда умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных
71 — Не умеет использовать возможности стимулирования подчиненных
52 — Не способен разумно пользоваться возможностями поощрения и наказания подчиненных

Признак 46

11 — Всячески способствует повышению квалификации подчиненных, используя для этого все имеющиеся возможности
26 — Заботится о повышении квалификации подчиненных

55 — Проявляет известную заинтересованность в повышении квалификации подчиненных
79 — Не особенно заботится о повышении квалификации подчиненных
22 — Совершенно не заботится о повышении квалификации подчиненных
63 — Не только никак не заботится о повышении квалификации подчиненных, но даже в определенной степени препятствует этому

Признак 47

18 — Всячески способствует служебному росту подчиненных и гордится их успехами
92 — Способствует служебному росту подчиненных
29 — Проявляет известную заинтересованность в служебном росте подчиненных
86 — Не проявляет заинтересованности в служебном росте подчиненных
33 — Препятствует служебному росту подчиненных
74 — Всячески препятствует служебному росту подчиненных, опасаясь конкуренции с их стороны

Признак 48

91 — Прекрасно умеет располагать людей к себе, находить с ними общий язык и вызывать их на откровенность
12 — Умеет располагать людей к себе и находить с ними общий язык
73 — Хотя и не всегда, но способен расположить людей к себе и найти с ними общий язык
25 — Иногда не способен расположить людей к себе и найти с ними общий язык
84 — Не умеет располагать людей к себе и находить к ними общий язык, не умеет работать с людьми
37 — Постоянно восстанавливает людей против себя, не в состоянии находить с ними общий язык, для работы с людьми совершенно не пригоден

Признак 49

31 — Умеет налаживать отличные деловые отношения с другими предприятиями и организациями, способствующие эффективному решению производственных и хозяйственных задач
27 — Умеет налаживать хорошие деловые отношения с другими предприятиями и организациями
14 — Умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими предприятиями и организациями
53 — Налаживание хороших деловых отношений с другими предприятиями и организациями дается с трудом
45 — Не умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими предприятиями и организациями
68 — Совершенно не умеет налаживать нормальные деловые отношения с другими предприятиями и организациями, лучше решение таких задач не поручать

Признак 50

16 — Очень любит свою работу, практически уделяет ей все свое свободное время и энергию
31 — Любит свою работу
28 — К работе относится с интересом

42 — К работе относится равнодушно
54 — Не любит свою работу, но смирился с необходимостью ее выполнять
99 — Крайне не любит свою работу и повсюду говорит об этом

Признак 51

89 — Обычно приходит на работу раньше, а уходит значительно позже положенного времени, исключительно много времени проводит на работе
93 — Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени
51 — Обычно не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени
24 — Не всегда приходит на работу вовремя, бывает, уходит раньше времени домой
67 — Часто опаздывает на работу, растягивает обеденный перерыв, уходит раньше времени домой
72 — Постоянно опаздывает на работу, ходит в рабочее время по личным делам или уходит раньше времени домой, будто для него не существует установленных часов работы

Признак 52

35 — Использует каждую минуту рабочего времени
19 — Рационально использует свой рабочий день
43 — Более или менее рационально использует свой рабочий день
97 — Не всегда рационально использует свое рабочее время
58 — Неохотно занимается своей основной работой, склонен не особенно обременять себя
26 — Мало и неохотно занимается основной работой, рассматривая необходимость выполнять обязанности как посягательство на личное время

Признак 53

56 — Работает с поразительной интенсивностью, способен работать за пятерых
85 — Работает с довольно высокой интенсивностью
32 — Работает с достаточной интенсивностью
41 — Работает не очень интенсивно
65 — Работает с довольно низкой интенсивностью
13 — Работает крайне вяло, еле-еле шевелится

Признак 54

38 — Работает исключительно производительно, с очень большим эффектом, даже небольшими затратами труда достигает значительных результатов, как правило, ничего не делает впустую
75 — Работает производительно, достигает хороших результатов за счет большой эффективности затрачиваемых усилий
21 — Работает достаточно производительно, достигает приемлемых результатов не слишком большими затратами труда
62 — Работает не очень производительно, приемлемых результатов достигает довольно большими затратами труда
17 — Работает с низкой производительностью даже, когда работает много, результат не очень значителен
96 — Работает с крайне низкой производительностью, чтобы достигнуть даже незначительного результата, вынужден совершать титанические усилия

Признак 55

69 — Способен успешно выполнять самые сложные задания, справляется с работой практически любой сложности
15 — Справляется с работой достаточно высокой сложности
34 — Справляется с работой средней сложности, но может иногда решать и более сложные задачи
23 — Хорошо справляется лишь с работой не очень большой сложности
71 — Не справляется со сложными заданиями, может выполнять лишь относительно простые
52 — Способен выполнять лишь самые примитивные задания

Признак 56

11 — По возможности старается игнорировать все приказы и распоряжения, идущие «сверху», считая их заведомо вредными, глупыми, ненужными
36 — Часто излишне критично относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», заранее считая их неразумными и необоснованными
55 — Обычно объективно относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», хотя иногда и излишне критично
79 — Обычно объективно относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», хотя иногда и несколько некритично
22 — Часто некритично относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», считая, что «сверху виднее»
63 — Абсолютно некритично относится к приказам и распоряжениям, идущим «сверху», готов принять на веру даже самый неразумный приказ или распоряжение

Признак 57

18 — Чрезмерно исполнителен и послушен, любую просьбу или совет вышестоящего лица воспринимает как приказ и принимается выполнять, даже если видит более рациональное решение
92 — Излишне исполнителен, даже в пустяковом вопросе боится отклониться от буквы приказа
29 — Исполнителен, может быть иногда даже слишком
86 — В целом дисциплинирован, хотя иногда не совсем оправданно отклоняется от приказа
33 — Не совсем дисциплинирован, иногда не выполняет приказа без всяких к тому оснований
74 — Крайне недисциплинирован, выполняет приказы по своему усмотрению, не считая себя к тому обязанным

Признак 58

91 — Всегда находит возможность выполнить любое задание как можно лучше, постоянно показывает очень высокое качество работы
12 — Качество выполнения заданий хорошее
73 — Качество выполнения заданий вполне приемлемое
25 — Качество выполнения заданий не всегда высокое
84 — Качество выполнения заданий низкое
37 — Любое задание выполняет настолько небрежно, с таким низким качеством, что встает вопрос, выполнено ли оно вообще

Признак 59

31 — Работает практически всегда без ошибок
27 — Работает в основном без ошибок
14 — Редко допускает в работе ошибки, да и то незначительные
53 — Изредка допускает в работе ошибки
45 — Часто допускает в работе ошибки, иногда довольно грубые
68 — Постоянно допускает в работе грубейшие ошибки

Признак 60

16 — Способен решать все вопросы, касающиеся его работы, совершенно самостоятельно, не ожидая чьей-либо подсказки или указания
31 — В основном способен решать большинство вопросов, касающихся его работы, самостоятельно, не ожидая подсказки или указания
28 — Может решать многие вопросы, касающиеся его работы, более или менее самостоятельно
42 — Многие вопросы, связанные с его работой, не способен решать самостоятельно, нуждается в некоторой помощи, подсказках и указаниях
54 — Вопросы, связанные с его работой, не способен решать самостоятельно, нуждается в помощи, подсказках, указаниях
99 — Не способен решать самостоятельно даже самые простые вопросы, связанные с его работой, постоянно нуждается в помощи, подсказках, указаниях

Признак 61

89 — Крайне самонадеян, постоянно переоценивает свои возможности, не желает слушать разумных советов, опыт его ничему не учит
93 — Излишне самонадеян, часто переоценивает свои возможности
51 — Иногда немного переоценивает свои возможности, излишне уверен в себе
24 — Иногда недооценивает свои возможности, не уверен в себе
67 — Недостаточно верит в свои силы, часто недооценивает свои возможности
72 — Крайне не уверен в себе, постоянно недооценивает свои возможности

Признак 62

35 — Обладает поразительной изобретательностью и находчивостью, умеет выбраться из безвыходного положения
19 — Изобретателен и находчив, для достижения цели способен найти выход из весьма трудных положений
43 — Способен для достижения цели проявить определенную изобретательность и находчивость
97 — Иногда не хватает изобретательности и находчивости для достижения цели
58 — Изобретательности и находчивости явно не хватает
26 — Не способен проявить хоть в какой-то мере изобретательность и находчивость, чтобы обойти пусктяковое препятствие

Признак 63

56 — Крайне настойчив, упорен и цепок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально

85 — Довольно настойчив, упорен и цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе
32 — В важных случаях способен проявлять достаточную настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца
41 — Иногда не хватает настойчивости и упорства, чтобы достичь цели или разобраться в каком-то вопросе
65 — Обычно не хватает настойчивости и упорства, чтобы довести дело до конца или хорошо разобраться в каком-то вопросе
13 — Даже в важных случаях не способен хоть в какой-то мере проявить настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца, все начинает и ничего не кончает

Признак 64

38 — Исключительно упрям, не изменяет своей точки зрения, даже если самому очевидна ее абсурдность
75 — Довольно упрям, неохотно меняет свое мнение, даже когда оно явно неверно
21 — Несколько упрям, неохотно меняет свое мнение
62 — Иногда под давлением «сверху» может изменять свое мнение
17 — Если оказывают давление, легко меняет свое мнение
96 — Крайне легко меняет свое мнение, достаточно самого небольшого давления

Признак 65

69 — Слишком считается с интересами других людей, боясь кого-либо обидеть, работает по принципу «и вашим и нашим»
15 — Свои поступки иногда излишне соотносит с интересами других людей во вред делу
34 — Свои поступки всегда соотносит с интересами других людей, может быть иногда излишне
23 — Обычно считается с интересами других людей, может быть иногда недостаточно
71 — Мало считается с интересами работающих с ним людей
52 — Совершенно не считается с интересами работающих с ним людей, ради других не причинит себе даже пустякового неудобства

Признак 66

11 — Всегда все делает вовремя, всегда укладывается в срок, совершенно не причиняя беспокойства другим
36 — Обычно все делает вовремя и укладывается в срок, на него можно положиться
55 — В важных случаях то, что нужно, делает в срок и других людей не подводит
79 — Не всегда все делает вовремя, иногда не укладывается в срок, но в особо ответственных случаях старается не подводить других
22 — Частенько не успевает что-либо сделать вовремя, не укладывается в срок и подводит этим других людей
63 — Постоянно не успевает что-либо сделать вовремя, не укладывается в срок и подводит этим других людей, на него совершенно невозможно положиться

Признак 67

18 — Свои обещания выполняет, других людей не подводит, дав слово, держит его

92 — Обычно свои обещания выполняет и других не подводит
29 — Свои обещания обычно старается выполнить, особенно в важных случаях
86 — Свои обещания иногда не выполняет
33 — Часто не выполняет своих обещаний и подводит этим других людей
74 — Постоянно не выполняет своих обещаний и даже не стремится этого делать; данное слово для него ничего не значит

Признак 68

91 — Готов отвечать за свои поступки, скорее примет вину на себя, чем подведет товарищей
12 — Обычно отвечает за свои поступки, признает свою вину, если виноват
73 — Отвечает за свои поступки; хотя и неохотно, но признает свою вину
25 — Неохотно признает свою вину, даже если действительно виноват
84 — Обычно не признает свою вину, даже если действительно виноват, старается переложить ответственность на других
37 — Никогда не признает своей вины и всеми способами перекладывает ответственность на других людей, как бы ни был виноват

Признак 69

31 — Может мгновенно ухватить суть вопроса, сразу понять, в чем дело, никогда не путается в мелочах
27 — Способен быстро разобраться в сути вопроса и выделить главное
14 — Способен при рассмотрении того или иного вопроса выделить главное
53 — Не всегда способен при рассмотрении того или иного вопроса выделить главное
45 — Часто при рассмотрении того или иного вопроса не умеет выделить главное, путается в мелочах
68 — Не умеет выделять главное, постоянно путается в мелочах, простую вещь надо по двадцать раз объяснять

Признак 70

16 — Стремится по любым вопросам высказывать собственное мнение, даже по таким, в которых абсолютно не разбирается
31 — Часто высказывает собственное мнение, даже по таким вопросам, в которых не очень хорошо разбирается
28 — Обычно высказывает собственное мнение, иногда даже в тех случаях, когда оно не очень хорошо продумано
42 — Редко высказывает собственное мнение, даже в тех случаях, когда он его имеет
54 — Обычно избегает высказывать собственное мнение, даже по непринципиальным вопросам
99 — Даже по пустяковым вопросам не имеет собственного мнения

Признак 71

89 — Всегда охотно оказывает помощь товарищам по работе, не жалеет для этого своего времени и сил
93 — Охотно оказывает помощь товарищам по работе
51 — Не отказывает в помощи товарищам по работе, если к нему обращаются

24 — Не всегда и неохотно оказывает помощь товарищам по работе
67 — Не любит оказывать помощь товарищам по работе, по возможности старается избежать этого
72 — Никогда не оказывает помощь товарищам по работе, скорее склонен им препятствовать

Признак 72

35 — Исключительно вежлив и корректен, никогда не позволит бестактность по отношению к другому
19 — Вежлив и корректен в отношениях с окружающими
43 — Достаточно вежлив и корректен в отношениях с окружающими
97 — Не всегда достаточно вежлив и корректен в отношениях с окружающими
58 — Иногда позволяет себе грубость или бестактность по отношению к другим людям, не способным дать надлежащий отпор

Признак 73

56 — Исключительно строго придерживается установленного порядка решения тех или иных вопросов, даже в крайнем случае не пойдет на его нарушение
85 — Строго придерживается установленного порядка решения тех или иных вопросов
32 — Как правило, стремится придерживаться установленного порядка при решении тех или иных вопросов
41 — Не всегда строго придерживается установленного порядка решения тех или иных вопросов, находя оправдания его нарушению
65 — Часто решает те или иные вопросы в обход установленного порядка
13 — Стремится решать любые вопросы в обход установленного порядка, даже если дело проще решить законным образом

Признак 74

38 — Ведет трезвый образ жизни, не курит, активно пропагандирует здоровый образ жизни и положительно влияет на окружающих
75 — Ведет трезвый образ жизни и не курит
21 — Ведет здоровый образ жизни
62 — Иногда несколько злоупотребляет алкоголем, но на работе это не сказывается
17 — Часто злоупотребляет алкоголем, что в известной степени сказывается на работе
96 — Слаб к спиртному, большой любитель и организатор разного рода выпивок, своим поведением разлагает коллектив

Признак 75

69 — Много и с большой пользой для коллектива занимается общественной работой, умело сочетает в интересах дела производственные и общественные рычаги воздействия
15 — Много и эффективно занимается общественной работой
34 — Хорошо справляется с общественными поручениями
23 — Не всегда хорошо справляется с общественными поручениями, не уделяет им должного времени и внимания
71 — Неохотно занимается общественной работой, старается избегать общественных поручений
52 — Общественную работу игнорирует, всячески избегая какого-бы то ни было общественного поручения

Признак 76

11 — Имеет высокий культурный уровень, образован, эрудированный, интеллигентный человек
36 — Имеет высокий культурный уровень
55 — Имеет вполне приемлемый культурный уровень
79 — Уровень культуры не очень высок
22 — Уровень культуры довольно низок
63 — Имеет крайне низкий культурный уровень, примитивные интересы и потребности

Признак 77

18 — В моральном отношении безупречен, очень скромен в быту, является моральной опорой и примером для других
92 — В моральном отношении безупречен, скромен в быту
29 — Морально устойчив и скромен в быту
86 — В отношении морали и быта не безупречен, но и не безнадежен
33 — В отношении морали и быта имеет определенные недостатки
74 — Весьма распущен в моральном отношении

Признак 78

91 — Настоящий коммунист, способен помочь другим правильно сориентироваться в любом политическом вопросе, служить им личным примером
12 — Политически грамотен, способен помочь другим правильно сориентироваться во многих политических вопросах
73 — Политически грамотен
25 — Политической грамотности не всегда хватает, в этом отношении следовало бы поработать над собой
84 — Политически неграмотен, не способен самостоятельно сориентироваться в том или ином политическом вопросе
37 — Совершенно чужд идеалам коммунизма

Признак 79

31 — Пользуется большим и заслуженным авторитетом в коллективе, уважением всех работников
27 — Имеет большой авторитет в коллективе
14 — Имеет определенный авторитет в коллективе
53 — Имеет некоторый авторитет в коллективе, но не у всех
45 — Не пользуется в коллективе достаточным авторитетом и уважением
68 — Совершенно не пользуется авторитетом в коллективе, и это заметно сразу же по отношению окружающих

Признак 80

16 — С работой справляется прекрасно, заслуживает зачисления в резерв на выдвижение
31 — Занимаемой должности соответствует, заслуживает поощрения
28 — Занимаемой должности соответствует
42 — Занимаемой должности соответствует, однако следует обратить внимание на сделанные при аттестации замечания
54 — Занимаемой должности будет соответствовать, если устранит отмеченные при аттестации недостатки, подлежит аттестации через год
99 — Занимаемой должности не соответствует

ИНСТРУКЦИЯ ЭКСПЕРТУ

Итак, Вы — эксперт. Это значит, что Вам предстоит оценить деловые и морально-политические качества товарищей по работе. Не будем призывать Вас к объективности и искренности. Положение обязывает Вас быть готовым к этому. ЭВМ поможет Вам безукоризненно выполнить свой долг.

Словарь деловых характеристик (см. приложение III) состоит из отдельных фраз, каждая из которых характеризует Вашего товарища по работе с той или иной стороны. Слева от каждой фразы стоят цифры. Три первые цифры, образующие трехзначное число, — это номер фразы (он нужен для ЭВМ и Вас не касается). Затем с разрядкой следуют цифры 1 2 3 4 5. Это варианты Вашего ответа на фразу.

Если данная фраза исключительно точно отражает качество оцениваемого Вами работника (т. е. подходит к нему как перчатка к руке), то обведите, пожалуйста цифру 1 против данной фразы. Если эта фраза более или менее подходит, обведите цифру 2. Если трудно решить, подходит ли она, обведите цифру 3. Если вы считаете, что данный работник в общем-то не такой, обведите цифру 4. Если он совершенно не такой, обведите цифру 5.

Не пропускайте ни одной фразы. Против каждой обведите какую-либо цифру. Если Вы пропустите фразу, то вес Вашей оценки, т. е. Ваш вклад в общую оценку данного работника по сравнению с оценками других экспертов ЭВМ сразу уменьшит, а при нескольких пропусках — просто аннулирует.

У Вас появится искушение часто обводить цифру 3, т. е. воздерживаться от ответа. Вы имеете на это право, но не злоупотребляйте им. Чем чаще Вы будете пользоваться цифрой 3, тем меньше будет вес Вашей оценки по сравнению с весом оценок других экспертов. Рекомендуем пользоваться тройкой не чаще, чем в 20 % ответов.

Вам также не избежать искушения не указывать недостатки Вашего товарища по работе. Естественно, что и в этом случае вес Ваших оценок снизится (возможны и другие последствия).

Рекомендуем в зависимости от степени положительности работника указывать от 10 до 80 % недостатков. Этим Вы, кстати, поможете Вашему товарищу стать еще лучше. Естественно, что и он, выступая в качестве эксперта и оценивая Ваши качества, будет исходить также из интересов дела и Ваших.

Вас, наверное, интересует, насколько широко станут известны данные Вами оценки? Они вообще не будут известны. ЭВМ выдаст обобщенную письменную характеристику на данного работника. Ваша оценка вольется в поток оценок других экспертов. В добрый путь!

Приложение III

СЛОВАРЬ ДЕЛОВЫХ ХАРАКТЕРИСТИК СО «СФЕРИЧЕСКИМИ» ШКАЛАМИ

001 1 2 3 4 5 Публичные выступления обычно насыщает конкретной информацией о фактах и событиях, цифрами и фамилиями

002 1 2 3 4 5 Даже когда просто присутствует в комнате, люди напрягаются, как бы заранее предчувствуя стресс
003 1 2 3 4 5 Обычно перед аудиторией выступает по бумажке, не отрывая от нее глаз
004 1 2 3 4 5 Добрыми словами, оптимизмом и шуткой умеет повысить настроение окружающих
005 1 2 3 4 5 Иногда излишне критично оценивает приказы и распоряжения, идущие «сверху»
006 1 2 3 4 5 Внимателен к людям, всегда за делом видит конкретного живого человека с его проблемами и заботами
007 1 2 3 4 5 Легко может сказать явную неправду, глядя на Вас ясными глазами
008 1 2 3 4 5 Отлично знает ритуал различных мероприятий, может подсказать его тонкости, пристойно и незаметно уладить возникшее недоразумение или чью-то недоработку
009 1 2 3 4 5 Имеет недостаточно хорошую память, нередко забывает что-либо передать или сделать
010 1 2 3 4 5 Имеет большой авторитет, и не только в своем коллективе
011 1 2 3 4 5 В своих публичных выступлениях увлекается импровизациями, последствия которых не всегда предсказуемы
012 1 2 3 4 5 Хорошо разбирается в хозяйственных вопросах, чувствуя себя в них как рыба в воде
013 1 2 3 4 5 Крайне надежен в работе и в любых делах; в подстраховке и дублировании не нуждается
014 1 2 3 4 5 Несколько высокомерен и пренебрежителен с нижестоящими или засисящими от него людьми
015 1 2 3 4 5 Умеет работать с документами: всегда они у него в порядке, всегда знает, что где найти
016 1 2 3 4 5 Имеет хорошие навыки управления и оперативного решения организационных вопросов с большими массами людей, не создавая толчеи или неразберихи
017 1 2 3 4 5 Это не очень серьезный человек, которого окружающие воспринимают с некоторым недоверием
018 1 2 3 4 5 Это довольно трудный человек, с которым далеко не каждый найдет общий язык
019 1 2 3 4 5 Много и охотно занимается общественной работой, некоторые даже отпускают шутки на этот счет
020 1 2 3 4 5 Постоянно занят всем и ничем: вроде бы многим помогает, во всех делах участвует, а что делает конкретно, понять довольно трудно
021 1 2 3 4 5 Компетентно и быстро может составить текст доклада или выступления, статьи в газету
022 1 2 3 4 5 Всегда четко отличает то, что знает, от того, чего точно не знает. Ценит такое качество и в других людях
023 1 2 3 4 5 Способен проявить в критических ситуациях личную отвагу и мужество, не ждать, пока это сделает кто-то другой
024 1 2 3 4 5 Несколько больше, чем необходимо, занимается болтовней
025 1 2 3 4 5 Проявляет излишнее любопытство к чужим делам, может задать из любопытства неуместный или бестактный вопрос
026 1 2 3 4 5 Любое дело делает весьма тщательно, но долго, тратит столько труда, что это иногда вызывает проблемы
027 1 2 3 4 5 Все делает кое-как, наспех, лишь бы от него отстали

028 1 2 3 4 5 Умеет создать впечатление занятого большой и многотрудной работой, хотя это далеко не всегда так

029 1 2 3 4 5 Не упустит малейшей возможности, чтобы поставить то или иное обстоятельство себе в заслугу, даже мелочь

030 1 2 3 4 5 Несколько завистлив, не умеет искренне радоваться успеху коллеги, с удовольствием рассказывает о чужих неудачах

031 1 2 3 4 5 Имеет обостренное чувство справедливости, иногда из-за этого попадает в истории, которые могли бы его и не касаться

032 1 2 3 4 5 Много занимается пустяками, подчас упуская главное

033 1 2 3 4 5 Ревниво относится к успехам своих подчиненных, иногда старается их принизить

034 1 2 3 4 5 Жалуется на недостаток деловых качеств у своих подчиненных, не понимая, что такие жалобы не делают чести руководителю

035 1 2 3 4 5 Работает много и с большой интенсивностью, не жалеет себя

036 1 2 3 4 5 Ради того чтобы понравиться начальству, готов не особенно церемониться с подчиненными или окружающими

037 1 2 3 4 5 Настолько доброжелательный и приятный человек, что от его прихода становится светлее в комнате

038 1 2 3 4 5 Несколько робок с начальством, боится его лишний раз побеспокоить или сообщить о чем-нибудь неприятном

039 1 2 3 4 5 Цепко держит под контролем любое дело. Провести его не так-то просто, легче выполнить то, что требует

040 1 2 3 4 5 Легко увлекается новыми людьми и их идеями, так же легко и охладевает

041 1 2 3 4 5 Падок на лесть, комплименты и похвалы в свой адрес, их отсутствие воспринимает как обиду или невысказанную критику

042 1 2 3 4 5 Может самостоятельно дать правильную политическую оценку событиям, даже в весьма сложной ситуации

043 1 2 3 4 5 Хорошо владеет искусством публичной полемики, выиграть у него словесный поединок не так-то просто

044 1 2 3 4 5 Обладает хорошим чувством юмора, доставляя этим окружающим большое удовольствие

045 1 2 3 4 5 Склонен к демагогии, не может от нее удержаться даже в частных беседах

046 1 2 3 4 5 Производит впечатление неискреннего человека, мало у кого возникает желание раскрыть ему душу

047 1 2 3 4 5 Очень корректен и пунктуален, многие рядом с ним чувствуют себя неорганизованными и разболтанными

048 1 2 3 4 5 Имеет властный характер, обычно легко подчиняет себе окружающих даже в незнакомой компании

049 1 2 3 4 5 Проявляет такую энергию и изворотливость, навязывая другим свою линию поведения, что нередко этим раздражает

050 1 2 3 4 5 Старается ладить со всеми и для всех быть хорошим, иногда это даже раздражает

051 1 2 3 4 5 Это тихий, безответный человек, который едва ли способен кому-нибудь дать надлежащий отпор

052 1 2 3 4 5 Слишком добр к другим, чтобы быть хорошим руководителем

053 1 2 3 4 5 Работает оперативно и четко, за короткое время переделает больше дел, чем иные за несколько дней

054 1 2 3 4 5 Несколько эгоистичен, ради других людей не пойдет даже на пустяковое неудобство для себя

055 1 2 3 4 5 Отзываясь о других людях, никогда не скажет ни о ком плохого слова

056 1 2 3 4 5 Все делает вовремя, никогда не опаздывает

057 1 2 3 4 5 Публичные выступления малосодержательны, водянисты

058 1 2 3 4 5 Внешнее впечатление хорошее, держится хорошо, естественно, с достоинством

059 1 2 3 4 5 Несколько косноязычен, имеет бедный словарный запас

060 1 2 3 4 5 Подолгу не принимает необходимых решений, отделываясь общими рассуждениями; откладывает решение вопросов, пользуясь любым поводом

061 1 2 3 4 5 Хорошо знает самые разные направления и аспекты работы

062 1 2 3 4 5 Обладает явно выраженными качествами лидера, люди охотно идут за ним

063 1 2 3 4 5 Умеет быстро и точно составить необходимую отчетность, подготовить ту или иную справку

064 1 2 3 4 5 Не умеет оперативно решать различные организационные вопросы; путается, проявляет беспомощность

065 1 2 3 4 5 Имеет слабую теоретическую подготовку в области общественных наук, не может свободно оперировать терминами, понятиями и категориями марксистско-ленинской теории

066 1 2 3 4 5 Хорошо ориентируется в современных молодежных течениях, неформальных группировках и социальных процессах в молодежной среде (внутри страны и в республике)

067 1 2 3 4 5 Знает эстонский язык явно недостаточно

068 1 2 3 4 5 Знает русский язык явно недостаточно

069 1 2 3 4 5 Хорошо знает вопросы деятельности первичных комсомольских организаций, их проблемы и нужды

070 1 2 3 4 5 Работает не слишком напряженно, явно имеет резервы

071 1 2 3 4 5 Прекрасно владеет любой аудиторией, быстро завоевывает внимание и симпатии слушателей

072 1 2 3 4 5 Работает неровно: периодами много и вдохновенно, а периодами с апатией и прохладцей

073 1 2 3 4 5 В целом к комсомолу относится без особого уважения и не стремится это скрывать

074 1 2 3 4 5 Хорошо знает различные исртрукции, регламентирующие комсомольскую работу

075 1 2 3 4 5 Допускает иногда непродуманные и непредсказуемые высказывания и поступки

076 1 2 3 4 5 При публичных выступлениях стремится избежать необходимости отвечать на вопросы

077 1 2 3 4 5 Хорошо ориентируется в вопросах, связанных с политическими событиями за рубежом

078 1 2 3 4 5 Производит впечатление человека недостаточно доброжелательного к представителям другой национальности

079 1 2 3 4 5 Имеет весьма смутное представление о возможностях и ограничениях современных организационно-хозяйственных форм трудовой активности молодежи (любительских объединений, НТТМ, молодежных кооперативов, МЖК и т. д.)

080 1 2 3 4 5 Хорошо владеет навыками проведения оперативных совещаний, рабочих семинаров, заседаний комиссий
081 1 2 3 4 5 Не умеет вести политическую дискуссию на достаточно хорошем уровне
082 1 2 3 4 5 Имеет хороших знакомых и поддерживает теплые дружеские отношения с представителями другой национальности
083 1 2 3 4 5 Имеет широкий круг деловых и личных связей среди партийных, советских и хозяйственных руководителей
084 1 2 3 4 5 Способен ради интересов своего народа поступиться карьерой
085 1 2 3 4 5 Хороший семьянин, заботится о своих родных и близких
086 1 2 3 4 5 Прекрасно знает свое дело, может дать исчерпывающие консультации по всем вопросам, входящим в его компетенцию
087 1 2 3 4 5 Оценивается окружающими как перспективный работник, который, несомненно, в ближайшем будущем получит повышение
088 1 2 3 4 5 Хорошо материально обеспечен, и это слишком бросается в глаза окружающим
089 1 2 3 4 5 Равнодушен к людям, ему дела нет до их забот и переживаний
090 1 2 3 4 5 Мало считается с мнением подчиненных при принятии решений
091 1 2 3 4 5 Все вопросы стремится решать самостоятельно, перегружает себя, из-за чего многие дела не продвигаются
092 1 2 3 4 5 Слишком озабочен получением благ и привилегий, боится упустить любую возможность улучшить свое благосостояние
093 1 2 3 4 5 Ведет бесконечные телефонные переговоры, далеко не всегда по делу
094 1 2 3 4 5 Испытывает определенное преклонение перед западной технологией. Пессимистически оценивает возможности социалистического строя выиграть конкуренцию на мировом рынке в обозримом будущем
095 1 2 3 4 5 Дисциплинирован, четко выполняет даже те приказы и распоряжения, с которыми не согласен
096 1 2 3 4 5 В условиях острого дефицита времени не суетится, действует наилучшим образом, четко и точно
097 1 2 3 4 5 Легко меняет свое мнение или принятое решение даже при небольшом давлении сверху
098 1 2 3 4 5 В отношениях с другими людьми держит дистанцию и не особенно стремится ее сократить
099 1 2 3 4 5 Постоянно опаздывает и не укладывается в срок, необходимо это иметь в виду
100 1 2 3 4 5 Старается безукоризненно вести себя с людьми, с которыми находится в хороших отношениях, и перестает церемониться и соблюдать этические нормы, если отношения не сложились
101 1 2 3 4 5 Не имеет поддержки сверху, может рассчитывать только на свои силы
102 1 2 3 4 5 Ориентирован на карьеру, возможность продвижения является для него важным стимулом в работе
103 1 2 3 4 5 Это интеллигентный человек в лучшем смысле этого слова

104 1 2 3 4 5 Рассматривает работу в комсомоле как борьбу за место под солнцем, видя в товарищах по работе потенциальных конкурентов
105 1 2 3 4 5 Это сердечный, искренний человек, чуждый всякой фальши
106 1 2 3 4 5 Умело перепихивает свою работу другим, в этом смысле у него можно поучиться
107 1 2 3 4 5 В любой ситуации придерживается буквы установленного порядка, его трудно представить в качестве нарушителя закона
108 1 2 3 4 5 Стоит ему поручить любое дело — работа сразу закипит
109 1 2 3 4 5 Умеет хорошо подготовить и провести бюро, заседание комитета комсомола
110 1 2 3 4 5 Умеет найти общий язык с хозяйственными руководителями, убедить их прислушаться к нуждам комсомола и молодежи
111 1 2 3 4 5 Увлекается показухой, его отчету о положении дел далеко не всегда можно доверять
112 1 2 3 4 5 Хорошо знает историю республики, может оперировать в дискуссиях историческими фактами
113 1 2 3 4 5 Плохо представляет себе финансовые вопросы — порядок использования привлеченных средств, финансовые инструкции
114 1 2 3 4 5 Исполнителен, может быть даже слишком, любой приказ или распоряжение стремится сразу выполнять без раздумий о его целесообразности
115 1 2 3 4 5 Имеет высокий культурный уровень, эрудит
116 1 2 3 4 5 Имеет о себе не совсем адекватное, явно завышенное представление, не понимая, что другие оценивают его совсем иначе
117 1 2 3 4 5 Общаясь с людьми, чутко улавливаат любую перемену в их настроении, хорошо чувствует аудиторию
118 1 2 3 4 5 Не смотрит в глаза собеседнику, многим это не нравится
119 1 2 3 4 5 Это не тот человек, которого легко склонить к употреблению алкоголя
120 1 2 3 4 5 К людям относится как к средству решения своих проблем и задач, не интересуясь их трудностями и переживаниями
121 1 2 3 4 5 Имеет много дел и интересов, не связанных с выполнением служебных обязанностей, уделяет им известную часть своего рабочего времени
122 1 2 3 4 5 Крайне медлителен во всем, долго делает даже минутное дело
123 1 2 3 4 5 Любит составлять докладные, отчеты, справки и другие документы, даже когда это не требуется
124 1 2 3 4 5 Охотно и часто сообщает окружающим о последних новостях и событиях, быстро делая любую, даже конфиденциальную, информацию всеобщим достоянием
125 1 2 3 4 5 Неохотно дает обещания, но если пообещал, можно не волноваться: непременно будет сделано
126 1 2 3 4 5 Очень добросовестный человек, всегда возьмет на себя даже самую неблагодарную работу, если интересы дела этого требуют
127 1 2 3 4 5 Не любит никакое дело делать в одиночку, гораздо эффективнее работает в компании

128 1 2 3 4 5 В трудный или ответственный момент всегда найдет благопристойный предлог, чтобы отсутствовать

129 1 2 3 4 5 Предпочитает ни с кем не делить ответственность, всегда стремится точно определить, что именно поручено ему, за что отвечает лично он

130 1 2 3 4 5 Получив указание, не спешит его выполнять в надежде, что о нем забудут или надобность выполнять какимлибо образом отпадет

131 1 2 3 4 5 Умеет в любой ситуации заполучить обязанности или работу полегче и попочетнее, чем у других

132 1 2 3 4 5 Работает неплохо, но требует периодических понуканий и подталкиваний, сделает что-нибудь и остановится до следующего толчка

133 1 2 3 4 5 Много сил отдает сплетням и интригам

134 1 2 3 4 5 Часто проявляет ненужную инициативу, ему следовало бы точнее выполнять полученные указания и инструкции

135 1 2 3 4 5 Иногда позволяет себе неуместное нарушение иерархической этики, обращаясь к вышестоящим лицам через голову непосредственного начальства

136 1 2 3 4 5 Излишне увлекается критикой и жалобами, уделяя этому занятию значительную часть своих сил и рабочего времени

137 1 2 3 4 5 В его присутствии люди опасаются говорить откровенно

138 1 2 3 4 5 Ленив, и даже очень

139 1 2 3 4 5 В спорной ситуации предпочитает отмолчаться

140 1 2 3 4 5 Иногда без необходимости вмешивается в чужие дела или дает советы, которых не спрашивают

141 1 2 3 4 5 В подходящей ситуации может перехватить управление, если оно в нетвердых руках

142 1 2 3 4 5 Всегда видит одновременно и положительные и отрицательные стороны событий или решений, умеет правильно просчитать их последствия

143 1 2 3 4 5 Упрям, крайне неохотно меняет свою точку зрения, даже под давлением неоспоримых фактов

144 1 2 3 4 5 Легко идет на поводу у других людей

145 1 2 3 4 5 Умеет найти выход из почти безвыходных положений

146 1 2 3 4 5 Любит высказывать свое мнение даже по тем вопросам, в которых совершенно не разбирается

147 1 2 3 4 5 Старается указать коллеге на промах или ошибку не с глазу на глаз, а непременно в присутствии начальства или других людей

148 1 2 3 4 5 Производит впечатление слишком неравнодушного к противоположному полу

149 1 2 3 4 5 Очень трудно застать на рабочем месте: появляется редко и сразу исчезает

150 1 2 3 4 5 Не умеет делегировать полномочия, постоянно вмешивается в работу своих подчиненных или подчиненных своих подчиненных, отменяет уже принятые ими решения или обязательства

151 1 2 3 4 5 Слабо держит цель, изменяет ее под давлением обстоятельств или толкований других людей, в результате чего решает не поставленную задачу, а нечто, отдаленно ее напоминающее

152 1 2 3 4 5 Несколько хвастлив и тщеславен

153 1 2 3 4 5 Недобрый человек

154 1 2 3 4 5 Очень ценит хорошее, человеческое к себе отношение, оно побуждает его работать много и с полной отдачей

155 1 2 3 4 5 Слишком доверчив к людям, все принимает за чистую монету

156 1 2 3 4 5 К людям относится бездушно, бюрократ

157 1 2 3 4 5 Ходит к начальству чаще, чем это требуется

158 1 2 3 4 5 Злопамятен и мстителен, не прощает критики или указанной ошибки

159 1 2 3 4 5 Обычно принимает не те решения, которых требует дело, а те, в которых легче оправдаться перед начальством

160 1 2 3 4 5 Несколько оторван от реальности, строит несбыточные планы и прожекты

161 1 2 3 4 5 Слишком консервативен, чтобы найти общий язык с молодежью

162 1 2 3 4 5 Его трудно представить новатором или инициатором какого-либо социально значимого дела

163 1 2 3 4 5 Беспечен, живет сегодняшним днем, не думая о будущем

164 1 2 3 4 5 Любит свою работу, уделяет ей почти все свое свободное время

165 1 2 3 4 5 По характеру неуживчив, с ним трудно сработаться

166 1 2 3 4 5 Умеет без шума и нервирования людей наладить эффективную работу, даже в сложных условиях, при дефиците времени

167 1 2 3 4 5 Не умеет работать самостоятельно, нуждается в помощи, подсказках и указаниях

168 1 2 3 4 5 Очень толковый работник, все понимает с полуслова

169 1 2 3 4 5 Хорошо ориентируется в современной музыке, танцах, знает, какие ансамбли и исполнители популярны в молодежной среде

170 1 2 3 4 5 Догматичен и негибок

171 1 2 3 4 5 Нерешителен, долго колеблется и мнется, прежде чем решить самый пустяковый вопрос

172 1 2 3 4 5 Вежлив и тактичен

173 1 2 3 4 5 Не жалеет чужой труд, часто поручает ненужную работу, которой впоследствии может даже не поинтересоваться

174 1 2 3 4 5 Труднодоступен для своих подчиненных, они днями должны ждать случая рассказать о своих проблемах или получить ответ на нужный вопрос

175 1 2 3 4 5 С ним приятно иметь дело: всегда приветлив и в хорошем настроении

176 1 2 3 4 5 Слишком эмоционален и несдержан

177 1 2 3 4 5 Любит много рассуждать и философствовать, когда нужно просто действовать

178 1 2 3 4 5 Далеко не все одобряют круг его знакомств

179 1 2 3 4 5 Он слишком долго находится на своей должности, следует найти ему какую-нибудь новую работу

180 1 2 3 4 5 Следовало бы рассмотреть вопрос о повышении его зарплаты

181 1 2 3 4 5 Если он не избавится от своих недостатков, лучше его от занимаемой должности освободить

182 1 2 3 4 5 Он хорошо подходит для своей должности, не стоит его трогать с этого места

183 1 2 3 4 5 Ему следовало бы изучать вопросы организации комсомольской работы, работы с комсомольскими документами

184 1 2 3 4 5 Если его перевести на какую-либо другую работу, ему будет очень трудно подыскать замену
185 1 2 3 4 5 Ему явно не хватает экономических знаний, понимания функционирования хозяйственного механизма
186 1 2 3 4 5 Он явно способен хорошо справляться с работой на более высокой должности, следует непременно рассмотреть вопрос о его повышении
187 1 2 3 4 5 Его следует направить на какие-либо курсы, где он смог бы существенно повысить свои управленческие знания и навыки
188 1 2 3 4 5 К сожалению, его следует освободить от занимаемой должности, на ней он только приносит ущерб комсомолу
189 1 2 3 4 5 Работа явно ему не по душе, следовало бы подыскать для него новую область комсомольской работы
190 1 2 3 4 5 Он старается выполнять свою работу, но с ней не справляется, лучше поручить ее другому человеку
191 1 2 3 4 5 Ему не хватает социально-психологических знаний, умения работать с людьми
192 1 2 3 4 5 Ему явно было бы полезно поработать на районном уровне
193 1 2 3 4 5 Поддерживает инициативу снизу, и не на словах, а на деле, оказывает конкретную помощь и поддержку
194 1 2 3 4 5 Пользуется большим авторитетом среди работников райкомов, его мнением они интересуются и стараются учеть в своей работе
195 1 2 3 4 5 Общаясь с нижестоящими работниками, никогда не подчеркивает своего превосходства
196 1 2 3 4 5 Часто беспокоит других мелкими вопросами, не удосуживаясь выяснить их самостоятельно
197 1 2 3 4 5 Следит через прессу за актуальными проблемами жизни республики и страны, имеет на эти вопросы свою точку зрения
198 1 2 3 4 5 Основательно знаком с новым Уставом ВЛКСМ, умеет дать по нему понятный и исчерпывающий комментарий для молодежи
199 1 2 3 4 5 Хорошо знаком с материалами XX съезда ВЛКСМ, умеет построить по ним содержательную беседу, выступить с хорошим докладом
200 1 2 3 4 5 Имеет программу деятельности на своем участке работы для выполнения решений комсомольских съездов
201 1 2 3 4 5 Хороший собеседник, умеет выслушать и вникнуть в чужую точку зрения
202 1 2 3 4 5 Имеет единомышленников в коллективе. На их поддержку может рассчитывать при реализации своих идей и планов, даже когда они не бесспорны

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение в персонал-технологию 3

1

АТТЕСТАЦИЯ 11

Глава 1

Сущность аттестации 12

Явные и латентные функции (14). Явная функция аттестации (15). Латентные функции аттестации (15). Закон и подзаконный акт (17). Аттестация и право (19). Аттестация как персонал-технология (22). Извещение (23). Делинквентное поведение при извещении (25). Деловая характеристика (27). Явная и латентная функции характеристики (29)

Глава 2

Эволюция аттестационной процедуры 30

Первое поколение (31). Второе поколение (32). Третье поколение (33). Четвертое поколение (35). Отличительные особенности СААРС (37). Пятое поколение (39)

Глава 3

СААРС-технология 41

Подготовка к аттестации (42). Заседание аттестационной комиссии (43). Использование данных аттестации (43). Задачи первой группы (44). Задачи второй группы (47)

Глава 4

Работа отдела кадров 49

С чего начинать? (49). Предподготовительный этап (51). Подготовительный этап (52). Работа с экспертами (53). Проведение заседания аттестационной комиссии (54). Заключительный этап (56)

Глава 5

Теоретические основы метода делового портрета . . . . . , 57

Общая структура решаемых проблем (58). Проблема 1. Модель функционирования и развития социальной организации (59).

Субструктуры социальной организации (61). Функциональный заместитель (63). Фазы развития социальной организации (64). «Мозаичная» фаза (66). Устранение противоречий (68). Идеальная организация (70). Модель функционирования и развития социальной организации — резюме (73). Проблема 2. Информационное обеспечение моделей социальной организации (73). Понижение размерности пространства качественных признаков (76). Критерий объективности моделирования социальной организации (80). Использование модели социальной организации для принятия управленческих решений (85). СААРС на продажу (105). Преобразование словаря (107)

2

ОТБОР 111

Глава 6

От тиражирования бумаг к тиражированию людей 112

Приемка дел (113). Первая реорганизация (113). Замена руководителя (114). Кризис классического подхода (115). «Узкое место» (115). Введение второй смены (117). Бригадная организация труда (117). Фонд зарплаты (120). Лампочка (120). Волнения операторов ЭВМ (122). Заявление (123). Юридические тонкости (124). Конец бригадной организации труда (126). Система Тейлора (127). Двойное нормирование (128). Нормирование и профсоюз (129). Проблема простоев (131). Проблема учеников (133). Первые результаты (134). Конец месяца (136). Дополнительный заработок (139). Основные выводы (141). Последний шаг (143)

Глава 7

Первые профессиональные соревнования руководителей 145

Регламент соревнований (147). Технология проведения (147). Реальный состав команд (149). Составление делового письма (150). Анализ управленческой ситуации (156). Анализ последствий управленческих решений (162). Диалог (165)

Глава 8

Городской конкурс 169

Отбор участников (170). Организация пространства (172). Расстановка приоритетов (173). «Вертушка общения» (173). В поисках решения (176). «Организатор» (177). Подводные камни (179). Лавры победителя (180)

Глава 9

Эволюция конкурсной процедуры 182

Отказ от жюри (182). Проблема гласности результатов (185). Взвешивание оценок (186). Лицо победителя (188). Удары ниже пояса (191). Черная метка (192). Лидеры и аутсайдеры (194). Мотивация (195). Признаки мотивации (196). Источники мотивации (198). Авторитет ведущего (199). Раскачивая лодку (201). Введение в роль (203). Время брать власть и время отдавать ее (204). О провокациях и провокаторах (205). Структура группы организаторов конкурса (208)

Глава 10
Деловые письма. Анализ последствий управленческих решений 211

Условия игры (212). Форма делового письма (212). Содержание делового письма (213). Подведение итогов (214). Оценка последствий решений — общий подход (214). Несколько частностей (215). Как подводится итог? (216). Индивидуальная версия (217). Коллективная версия (217)

Глава 11
Деловая игра «Вертушка общения» 218

«Строительный» сюжет (219). Планы на завтра (220). «Неуютная» игра (221). Механизм «Вертушки» (222). «Родная» команда (223). Первый этап (223). Второй этап (224). Обработка результатов (224). Кто побеждает в «Вертушке»? (225)

Глава 12
Деловая игра «Стресс» 225

Слово о стрессе (226). Погоняя Пегаса (228). Матрешка (228). Выбор задания (230). Игра-проблема (230). Тактика нагнетания тревоги (231)

Глава 13
Деловая игра «Вариант» 233

Интеллектуализация управления (233). Технология и распределение ролей (235). Оценка результатов (235). Введение в игру (236). «Открытая» версия (238)

Глава 14
Деловая игра «Персонал» 239

«Испорченный телефон» (240). Инструкция (241). Передача инструкции (242). Начисление баллов (243). Технология-16 (244)

Глава 15
Деловая игра «Организатор» 246

Финиш (246). Подсчет баллов (247). «Элементы сложности» версий (250). Выборы руководителей игровых организаций (251). Аукцион портфелей руководителей игровых организаций (251). Процедура набора кадров в организацию (252). Разделение организаций на производственные и торгово-транспортные (253). Замкнутый цикл (254). Госбанк (256). Коммерческие банки (257). Исполком (257). Кооперативы (258). Акционерные общества (259). Смешанные предприятия (259). Чековая система (260). Игровая валюта (260). Многовалютная система (261). Товарное покрытие игровой валюты (261). Игровые государства (262). Таможенная служба (263). Пограничная служба (263). Разделение на мирное и военное производства (264). Военные действия (264). Технология игры (264). Оценка результатов (266)

8
ПОДГОТОВКА 269

Глава 16
Обращение «наверх» 270

Глава 17
Школа менеджеров как параорганизация 289
Без персонала и ресурсов (289). Решение, ставшее хрестоматийным (292). Еще несколько слов о параорганизации (297)

Глава 18
Пять ценностей Таллиннской школы менеджеров 299
Горизонтальная карьера (299). Управление из любой точки (301). Без жалоб и просьб (303). Радость неудачи (305). Большая цель (306)

Глава 19
Программа и методы обучения 307
Версии игры «Организатор» (309). Видеокомментарий (310). Поединок (312). Игровые приемы (314). Паратеатр (315). Эволюция и версии поединка (319). Тренинг «Колхоз» (321). Тренинг «Князь» (322). Тренинг «Слалом» (324). Тренинг «Разведка» (325). Тренинг «Выдержка» (326). Тренинг «Выдвижение» (327). Тренинг «Грань» (328). Тренинг «Роль» (330). Конструирование тренингов (331). Иллюстрированные лекции (332)

Заключение 334

Приложения 336
Приложение I. Словарь деловых характеристик . . . . . . —
Приложение II. Инструкция эксперту 356
Приложение III. Словарь деловых характеристик со «сферическими» шкалами . . . . —

томатий- 289
97)

ки (301). 299
Большая

й (310). 307
15). Эво-
21). Тре-
нг «Раз-
Выдвиже-
30). Кон-
кции (332)
. . . . 334
. . . . 336
. . . . —
. . . . 356
о «сфери-
. . . . —

1р. 30к.

В.К. ТАРАСОВ

ПЕРСОНАЛ – ТЕХНОЛОГИЯ:
ОТБОР И ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ